الإدارة العامة

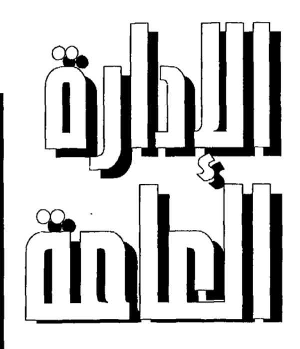
دورية علمية متخصصة ومحكمة
يصدرها كل ثلاثة أشهر معهد الإدارة العامة
الرياض - المملكة العربية السعودية

في هذا العدد :

• المجلد الثاني والأربعون • العدد الثاني • ربيع الآخر ١٤٢٣هـ • يونيه ٢٠٠٢م

بسم الله الرحمن الرحيم

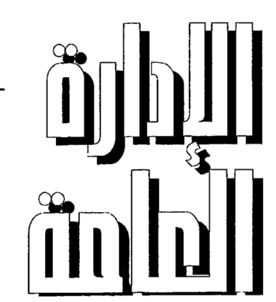
ردمـــد : ٠٢٥٦-٩٠٣٥
ISSN. 0256-9035
رقم الإيداع : ٠١٣٧ / ١٤



دورية علمية متخصصة ومحكمة
يصدرها كل ثلاثة أشهر معهد الإدارة العامة
الرياض - المملكة العربية السعودية

فى هـذا العدد :

● المجلد الثانى والأربعون ● العدد الثانى ● ربيع الآخر ١٤٢٣هـ ● يونيه ٢٠٠٢م



• المجلد الثانى والأربعون
• العدد الثانى

تُعبِّر البحوث والدراسات والمقالات التى تنشر فى الدورية عن آراء كاتبيها، ولا تُعبِّر بالضرورة عن رأى المعهد.





ترحب الدورية بمشاركة الكتّاب والباحثين وتسعى إلى نشر إنتاجهم من البحوث والدراسات والمقالات العلمية ، وكذلك نشر ملخصات الرسائل الجامعية وعروض الكتب وفقاً للشروط والقواعد والمواصفات التالية :

- الإدارة العامة دورية علمية متخصصة ومحكمة لا تقبل الأعمال التى لا تتبع الأسلوب والمنهج العلمى فى الكتابة .
- تنشر الدورية الأعمال العملية المتصلة بحقل الإدارة وحقول المعرفة الأخرى ذات العلاقة بها ، التى لم يسبق نشرها أو تقديمها للنشر إلى جهات أخرى .
- يتم عرض جميع الأعمال العلمية المقدمة للنشر فى الدورية على هيئة تحرير الدورية ، ويرسل الملائم منها بشكل سرى إلى محكمين متخصصين فى موضوع العمل العلمى .
- تُشعر الدورية صاحب العمل العلمى المقبول بموعد نشره ، كما تزوده بنسختين من الدورية بعد صدورها وعشر مستلات من العمل المنشور .
- العمل الذى يقدم للدورية لا يعاد لكاتبه .
- تصرف مكافأة رمزية عن العمل العلمى الذى يجاز نشره .
- لا يعاد نشر أى عمل علمى نشر فى الدورية بأى شكل من الأشكال أو بأى لغة فى أى جهة أخرى إلا بإذن خطى من رئيس التحرير .
- فى حالة استخدام أداة لجمع البيانات ، يجب إرفاق الأداة مع العمل العلمى .
- تعبّر الأعمال التى تنشر فى الدورية عن آراء كاتبيها ، ولا تعبّر بالضرورة عن رأى المعهد .

توجه المراسلات المتعلقة بالتحرير إلى العنوان التالى :

مركز البحوث ، معهد الإدارة العامة - الرياض ١١١٤١ ، المملكة العربية السعودية

رئيس تحرير دورية (الإدارة العامة) - هاتف : ٤٧٨٧٥٧٢

سكرتير التحرير هاتف : ٤٧٤٥٠٨٣ - فاكس : ٤٧٤٥٥٤١

E-mail : journal@ipa.edu.sa

www.ipa.edu.sa/research

قواعد النشر فى الدورية

يراعى فى الأعمال المقدمة للنشر فى الدورية أن تكون متّسمة بالجدة والأصالة والموضوعية ، ومكتوبة بلغة عربية سليمة وأسلوب واضح مترابط، مع الالتزام بما يلى :

١ – نسخ العمل العلمى بواسطة الحاسوب وبمسافات مزدوجة بين الأسطر ، مع ترك مسافة (٤) سم على الهامشين وكذلك مسافة (٤) سم فى أعلى وأسفل الصفحة .

٢ – ألا يزيد حجم العمل المقدم على (٤٠) صفحة ولا يقل عن (٢٠) صفحة بما فى ذلك قائمة المراجع والملاحق .

٣ – بعد استكمال إجراءات التعديل وقبول العمل العلمى فى الدورية يقدم مطبوعًا على قرص الحاسب حسب المواصفات الفنية لنسخ دورية الإدارة العامة .

٤ – ترتب صفحات العمل العلمى حسب التسلسل التالى :

– الغلاف ، ويتضمن : عنوان البحث واسم الكاتب (باللغتين العربية والإنجليزية) ، الوظيفة التى يشغلها ، وكذلك جهة العمل .

– الصفحة الأولى ، وهى بداية المتن أو النص ، وتأخذ رقم (١) .

– يستمر تسلسل ترقيم صفحات العمل العلمى حتى نهاية قائمة المراجع والملاحق .

٥ – يكون لكل عمل علمى مستخلصان : أحدهما بالعربية والآخر بالإنجليزية على ألا يتجاوز عدد كلمات كل منهما (١٥٠) كلمة ، ويراعى أن يتضمن المستخلص أهم الحقائق والاستنتاجات التى تم التطرق لها فى ثنايا العمل العلمى .

٦ – ترفق السيرة الذاتية لمعد العمل فى صفحة منفصلة بحيث تشمل : الاسم والعنوان ، الدرجة العلمية والتخصص ، العمل الحالى وجهته ، وأهم الإنجازات العلمية .

٧ – التوثيق العلمى : يجب أن يراعى فى عملية التوثيق العلمى أثناء الاقتباس وكذلك عند كتابة قائمة المراجع الشكل الإجرائى التالى :

أ – الاقتباس :

– عندما يكون الاقتباس عامًا فإنه يشار إلى مصدر / مصادر اقتباس الفكرة وذلك بوضع الاسم الأخير للمؤلف / للمؤلفين ، وسنة النشر بين قوسين :

(الحمد ، ١٤١٢هـ) . (Deming, 1986)

– عند الاقتباس أو الاستشهاد بمرجع سبقت الإشارة إليه فى متن البحث ، يذكر اسم المؤلف أولاً ثم توضع سنة النشر بين قوسين :

، الحمد (١٤١٢هـ) . Deming (1986) ،

- إذا ورد اسم المؤلف فى نفس الفقـرة بحـيث لا يمكن الخلط بينه وبين دراسـات أخرى فإنه يكتفى بذكر اسم الكاتب فقط :

وقد وجد الحمد أيضًا ...

وقد وجد Deming أيضًا ...

- عند الاقتباس أو الاستشهاد بالعديد من المصادر المختلفة ، توضع أسماء المؤلفين وسنوات النشر بين قوسين :

(الحمد ، ١٤١٣هـ ؛ السنارى ، ١٤١٥هـ) .

(Selye, 1984; Deming, 1986; Sallis, 1993)

- عند الاقتباس أو الاستشهاد بأكثر من مرجع لمؤلف واحد وفى نفس العام ، يميز بين المراجع باستخدام ترتيب الأحرف الهجائية لكل مرجع ، بحيث توضع هذه الأحرف بعد سنة الإصدار مباشرة :

(الحمد ، ١٤١٣ أ) ، (الحمد ، ١٤١٣ ب) .

(AL-Hamad, 1994a) (AL-Hamad, 1994b)

- عند الاقتباس من عمل لأكثر من مؤلف تذكر فى المرة الأولى الألقاب (الأسماء الأخيرة) لجميع المؤلفين تليها سنة النشر بين قوسين :

خليفة ، الحسن ، وأنس (١٤١٦هـ)

Williams, Jones, Smith, and Bradner (1983)

- وفى المرات التالية يذكر اللقب (الاسم الأخير) للمؤلف الأول تليه عبارة وآخرون تليها سنة النشر بين قوسين :

خليفة وآخرون . (١٤١٦هـ)

Williams et at. (1983)

- عندما يكون الاقتباس نصًا يذكر رقم صفحة أو صفحات الاقتباس بعد سنة النشر مباشرة :

(الحمد ، ١٤١٣ : ١٤٤) (Deming, 1986 : 9)

الحمد ، (١٤١٣ : ٢٠) Deming, (1986 : 30)

ب - إعداد قائمة المراجع العلمية :

- يضمن أى مرجع يشار إليه فى متن البحث أو الدراسة فى قائمة المراجع .
- تصنف المراجع العلمية فى قائمة واحدة مهما كانت مصادرها : دوريات ، كتب ، نشرات رسمية ، مجلات ... إلخ . وتوضع المراجع العربية فى صفحة مستقلة تليها المراجع الأجنبية فى صفحة أخرى . وترتب المراجع هجائيًا حسب الاسم

(الأخير للمؤلف) ، سنة النشر ، عنوان الكتاب أو البحث ، المدينة / الدولة ، الناشر ، وذلك على النحو التالى :

- **البحوث والدراسات :**

الطويل ، محمد (١٤١٠) . " التجربة الخليجية فى مجال التدريب الإدارى ومشكلاته" ، **الإدارة العامة** ، الرياض : معهد الإدارة العامة ، ٦٥ : ٧ -٥٠ .

Wolf, R. (1994). "Organizational Innovation : Review, Criticue and suggested research ditections". **Journal of Management Studies,** 31 : 405 - 431.

ج - الكتب :

- هيجان ، عبدالرحمن (١٤١٩هـ) . **ضغوط العمل : منهج شامل لدراسة مصادرها ونتائجها وكيفية إدارتها** . الرياض : معهد الإدارة العامة .

Schein, E.H. (1992). **Organizational Culture and Leadership**, San Francisco : Jossey - Bass

د - فصل فى كتاب :

- الشقاوى ، عبدالرحمن (١٤١٦) . أجهزة التنمية الإدارية . فى محمد الطويل وآخرون ، **الإدارة العامة فى المملكة العربية السعودية** . الرياض : معهد الإدارة العامة . ص ص . ١٤٥-١٧٤.

هـ - النشرات والوثائق الرسمية :

- **التقرير الإحصائى السنوى (١٤٢٠)** . الرياض : وزارة المالية والاقتصاد الوطنى .
- **نظام معهد الإدارة العامة** الصادر بالمرسوم الملكى رقم (٩٣) وتاريخ ١٣٨٠/١٠/٢٤هـ .
- **قرار مجلس الوزراء رقم (٥٢٠)** وتاريخ ١٣٨٣/٧/٥هـ بشأن تشكيل لجنة عليا للإصلاح الإدارى ولجنة إدارية تحضيرية .

و - الرسائل الأكاديمية :

- Almaayoof, S. M. (1993). **Factors Influeneing the Utilization of IPA Consultations by Saudi Public Sector Organizations**. Unpublished doctoral dissertation, University of Pittsburgh, Pittsburgh, USA.

٨ - الملاحق : توضع الملاحق بشكل مستقل بعد نهاية المراجع مباشرة .

قواعد نشر عروض الكتب :

يراعى فى الكتاب موضوع العرض أن يكون متميزًا ومحتويًا على إضافة علمية ، وألا يكون قد مضى على صدوره أكثر من ثلاث سنوات . ويجب ألا يزيد عدد صفحات العرض نفسه على (١٥) صفحة ، مع الالتزام بما يأتى :

١- مقدمة لبيان أهمية ما يحتويه الكتاب من موضوعات .

٢ - عرض تقريرى (غير نقدى) لفصول الكتاب .

٣ - عرض نقدى لأهم القضايا والآراء والأفكار العلمية المطروحة فى الكتاب مدعمًا بالأسانيد والحجج العلمية .

٤ - خاتمة لأهم ما قدمه العرض النقدى من إسهامات مستخلصة من فكر المؤلف أو الباحث أو كليهما معًا .

٥ - قائمة بأهم المراجع التى حواها الكتاب ، إلى جانب ما قد يقترحه الباحث من مراجع تفيد القارئ حول موضوع العرض .

قواعد نشر عروض الرسائل الجامعية :

يراعى فى الرسائل الجامعية موضوع العرض أن تكون حديثة ولم يمض على تاريخ الحصول عليها أكثر من ثلاث سنوات ، ويجب ألا يزيد عدد صفحات العرض نفسه على (٢٠) صفحة ، مع الالتزام بما يأتى :

١ - مقدمة لبيان أهمية موضوع البحث .

٢ - ملخص لمشكلة (موضوع) البحث وكيفية تحديدها .

٣ - ملخص لمنهج البحث وفروضه وعينته وأدواته .

٤ - ملخص للدراسة الميدانية (التطبيقية) وأهم نتائجها .

٥ - خاتمة لأهم ما وصل إليه الباحث من نتائج وتوصيات .

٦ - قائمة بالمراجع .

المواصفات الفنية لنسخ البحوث والدراسات والمقالات المقدمة للدورية

أولاً - المتن :

١ - مقاس المتن (١٢سم عرضًا × ١٧,٥سم ارتفاعًا) + ١سم لترقيم الصفحة ، بحيث يصبح الارتفاع النهائى ١٨,٥سم .

٢ - ينسخ المتن بخط آريل Arial عادى (١٤) على الويندوز أو منى عادى (١٤) على بيئة الماكنتوش .

٣ - إدخال بداية الفقرة (٠,٦) سم .

٤ - المسافة الرأسية بين الفقرات تعادل (١,٥) من المسافة بين السطور .

٥ - المتن المتضمن كلمات أجنبية يجب أن ينسخ بخط تايمز عادى بحجم (١٢) .

٦ - ينسخ التهميش (التعليق) العربى - إن وجد - فى ذيل الصفحة بخط آريل Arial عادى (١٠) على الويندوز أو منى عادى (١٠) على بيئة الماكنتوش .

٧ - فى الفقرات المرقومة يجب أن تترك شرطة (-) بين الرقم والفقرة .

٨ - فى الفقرات المرقومة التى تتكون من أكثر من سطر يجب أن يبدأ السطر الثانى وما يليه مع بداية المتن وليس مع الرقم . مثال :

١ - الخطوة الأولى فى التحليل الهرمى: هى تجزئة المشكلة ووضعها فى شكل هرمى وذلك بتحديد المعايير المؤثرة فى اتخاذ القرار والبدائل التى تتم مقارنتها .

ثانيًا - العناوين :

١ - ينسخ العنوان الرئيسى بخط آريل Arial أسود (٢٠) على الويندوز أو منى أسود (٢٠) على بيئة الماكنتوش .

٢ - يصف العنوان الفرعى بخط آريل Arial أسود (١٦) على الويندوز أو منى أسود (١٦) على بيئة الماكنتوش .

٣ - يصف العنوان المتفرع (الأول) بخط آريل Arial أسود (١٤) على الويندوز أو منى أسود (١٤) على بيئة الماكنتوش .

٤ - يصف العنوان المتفرع (الثانى) وما يليه بخط آريل Arial عادى (١٤) على الويندوز أو منى عادى (١٥) على بيئة الماكنتوش .

ثالثا - الجداول والأشكال :

١ - ينسخ عنوان الجدول أو الشكل بخط آريل Arial أسود (١٤) على الويندوز أو منى أسود (١٤) على بيئة الماكنتوش .

٢ - ينسخ رأس الجدول بخط آريل Arial اسود (١٢) على الويندوز أو منى أسود (١٢) على بيئة الماكنتوش .

٣ - تنسخ بيانات الجدول بخط آريل Arial عادى (١٢) على الويندوز أو منى عادى (١٢) على بيئة الماكنتوش .

٤ - إذا كان هناك مجموع فى نهاية الجدول ينسخ بخط آريل Arial أسود (١٢) على الويندوز أو منى أسود (١٢) على بيئة الماكنتوش .

رابعًا - المراجع :

١ - تصف المراجع العربية فى آخر البحث أو المقال بخط آريل Arial عادى (١٢) على الويندوز أو منى عادى (١٢) على بيئة الماكنتوش .

٢ - تصف المراجع الأجنبية فى آخر البحث أو المقال بخط تايمز عادى بحجم (١٠) .

المحتويات	الصفحة

تحليل اقتصادى

لعلاقات المملكة العربية السعودية التجارية مع اليابان

أ.د. خالد بن عبدالرحمن الحمودى

أستاذ الاقتصاد الزراعى - وكيل جامعة الملك سعود للدراسات العليا والبحث العلمى

د. خالد بن إبراهيم الدخيل

أستاذ الاقتصاد المشارك - رئيس قسم الاقتصاد بجامعة الملك سعود

● دورية الإدارة العامة
● المجلد الثانى والأربعون
● العدد الثاني
● ربيع الآخر ١٤٢٣ هـ
● يونيه ٢٠٠٢ م

تحليل اقتصادى لعلاقات المملكة العربية السعودية التجارية مع اليابان

أ. د. خالد بن عبدالرحمن الحمودى*
د. خالد بن إبراهيم الدخيل**

ارتبطت المملكة العربية السعودية خلال العقود الثلاثة الماضية (١٩٧٠-١٩٩٩م) بعلاقات تجارية مع أكثر من مائة وأربعين دولة متقدمة ونامية. وقد كانت اليابان فى مقدمة هذه الدول، حيث كانت ضمن أهم شريكين تجاريين للمملكة فى جانبى الطلب على الواردات والصادرات، خلال هذه الفترة. وقد كان إحدى الدعائم الرئيسة لتعزيز هذه العلاقات وأوجه التعاون الاقتصادى المختلفة بين المملكة واليابان العديد من الاتفاقيات الاقتصادية الثنائية والجماعية التى ربطت بين الدولتين، والتى نصت على تعاون الحكومتين فى جميع ميادين التنمية الاقتصادية بما فى ذلك المشاريع الصناعية، البترولية، البتروكيماوية، المعدنية، الزراعية ... إلخ (اتفاقية التعاون الاقتصادى والفنى ١٩٧٤م). ومن هذا المنطلق، ونتيجة لهذه العلاقات المتميزة، فقد مثّل الاقتصاد اليابانى خلال السنوات الماضية سوقًا رئيسًا للصادرات السعودية، فى حين أن الاقتصاد السعودى فى الوقت نفسه كان سوقًا رئيسة للمنتجات اليابانية. أما فيما يتعلق بالجانب الاستثمارى المشترك بين البلدين فقد كان هناك خلال عقدى السبعينيات والثمانينيات تعاون فى العديد من المشاريع الاستثمارية بين اليابان والسعودية، ولكن الجهود القائمة على تعزيز هذا التعاون

* أستاذ الاقتصاد الزراعى - وكيل جامعة الملك سعود للدراسات العليا والبحث العلمى.
** أستاذ الاقتصاد المشارك - رئيس قسم الاقتصاد بجامعة الملك سعود.

كانت فردية وغير منظمة، وتتمثل فى منظمات وهيئات مختلفة مثل: منظمة التنمية الدولية اليابانية (JAIDO)، ومنظمة التجارة الخارجية اليابانية (JETRO)، وشركات فردية مختلفة. ولكن بعد عام (١٩٩٥) توحدت هذه الجهود فى تأسيس هيئة لتعزيز الاستثمار اليابانى فى السعودية (OPJI)، وتسعى هذه الهيئة إلى تشجيع وتنسيق أنشطة الاستثمار الصناعى والمشاريع المشتركة للشركات اليابانية فى المملكة العربية السعودية.

تزخر أدبيات الاقتصاد الدولى بالعديد من الدراسات النظرية والتطبيقية فى مجال التجارة الخارجية، وذلك على المستويين المحلى والدولى، وتختلف هذه الدراسات فى المواضيع التى تبحث فيها من جهة، وفى المنهجية وطرق التحليل المتبعة من جهة أخرى. وفيما يلى استعراض موجز لبعض هذه الدراسات السابقة مصنفة حسب النماذج المتبناة وطرق القياس المستخدمة:

(١) هناك عدد كبير من الدراسات تبحث فى تحليل العلاقات التجارية بين الدول المختلفة، باستخدام الاقتصاد القياسى التقليدى الذى يقوم على بناء وتقدير نموذج قياسى مبسط بمعادلة انحدار واحدة، وتعرف هذه الدراسات باسم النماذج التقليدية لدوال الطلب من الواردات والصادرات، ومنها دراسة (الدخيل، ٢٠٠٠) التى تقدم دراسة تحليلية للطلب من الواردات والصادرات السعودية خلال ثلاثين عامًا من (١٩٦٨ إلى ١٩٩٧)، وتم فيها تحديد أهم ثمانية شركاء تجاريين للمملكة فى جانبى الطلب من الواردات والصادرات مع تقدير دوال الطلب الكلية والفردية لكل دولة على حدة. كذلك دراسة (الحبيب ١٩٨٨م) التى تبحث فى العلاقات التجارية للمملكة مع دول المجموعة الاقتصادية الأوربية (EEC) خلال الفترة (١٩٨٢ -١٩٨٦)، ودراسة (Stone, 1979) التى تمثل أول دراسة شاملة لتقدير مرونات الطلب السعرية للواردات والصادرات فى الولايات المتحدة الأمريكية واليابان من

دول الاتحاد الأوربى، وأيضًا هناك دراستا (متولى وآخرون ١٩٨٦-١٩٨٨) اللتان بحثتا فى تحديد العوامل المؤثرة فى واردات المملكة العربية السعودية من دول العالم المختلفة خلال فترتى الطفرة الاقتصادية وما قبلها. كذلك هناك دراسة (Khan, 1975) لتقدير دالة الطلب الكلى من الواردات فى فنزويلا وكذلك دوال الطلب الجزئية تعد من السلع المستوردة، كما أن هناك دراسة أخرى مثل: (Marquez and McNeilly, 1988) و (Hossain, 1990)، وأخيرًا هناك دراسة (الحمودى ، ٢٠٠١) التى تبحث فى العلاقات التجارية بين المملكة وجمهورية أندونيسيا، وقد استخدمت الدراسة أسلوب بوكس- جينكينز فى تحليل دالتى الواردات والصادرات.

(٢) هناك عدد من الدراسات تبحث فى تحليل العلاقات التجارية بين الدول المختلفة باستخدام الاقتصاد القياسى الذى يقوم على بناء وتقدير نموذج للمعادلات الآنية؛ وذلك بهدف اختبار درجة الاعتماد المتبادل بين اقتصاديات الدول محل الدراسة. تعرف هذه الدراسات باسم نماذج المعادلات الآنية للطلب من الواردات والصادرات، ومن هذه الدراسات (الدخيل ، ٢٠٠٠م) التى تبحث فى العلاقات التجارية بين المملكة العربية السعودية، وأهم شركائها التجاريين ودراسة (Metwally, 1988) حول العلاقة التجارية بين المملكة العربية السعودية واليابان خلال السنوات (١٩٦٣-١٩٨٣)، وقامت الدراسة ببناء واختبار نموذج قياسى آنى لتحليل أثر تطور التجارة على التداخل بين اقتصاديات اليابان والسعودية، وأيضًا هناك دراسة (Asseery and Perdikis, 1993) التى أشارت إلى أن هناك درجة عالية بين الاعتمادية بين اقتصاديات دول مجلس التعاون لدول الخليج العربية واقتصاديات الدول الصناعية، وحاولت اختبار درجة الاعتمادية من خلال نموذج المعادلات الآنية. كذلك هناك دراسة (Metwally and Daghistani, 1987) التى أكدت أن هناك درجةً عاليةً من التداخل بين اقتصاديات دول مجلس

التعاون الخليجى (GCC) واقتصاديات الدول الصناعية، وللتحقق من ذلك؛ قامت الدراسة ببناء نموذج للمعادلات الآنية لاختبار هذا التداخل خلال الفترة (١٩٧٠-١٩٨١). وأخيرًا هناك دراسة (Metwally, 1993) لدراسة اختبار الاعتمادية الدولية المتبادلة والتنمية الاقتصادية فى الدول الآسيوية باستخدام المعادلات الآنية.

(٣) توجد دراسات عديدة تقوم على استخدام نماذج تصحيح الخطأ والتكامل المشترك. ومن هذه الدراسات (الكسوانى ، ١٩٩٨) التى قامت بتقدير الطلب من الواردات الكلية السعودية خلال الفترة (١٩٧٠ - ١٩٩٤م) باستخدام التكامل المشترك وتصحيح الخطأ؛ بهدف معرفة المتغيرات المحددة للطلب الكلى من الواردات وتقدير مرونات الطلب فى الأجلين الطويل والقصير، وهناك دراسة (Aldakhil and Alyousef, 2001) التى ركزت على تقدير دالة الطلب الكلية من الواردات السعودية خلال الفترة (١٩٦٨-١٩٧٧م) باستخدام نماذج تصحيح الخطأ، وتوصلت الدراسة إلى أن السعر المحلى وسعر الواردات والدخل القومى عواملُ مهمة فى تحديد الطلب الكلى من الواردات فى المملكة، وأوضح التحليل الكمى أن كلاً من مرونة الطلب الدخلية والسعرية على الواردات تعتبر مرتفعة. كما تبين فى الدراسة أن نموذج تصحيح الخطأ بطريقة (أنجل وجرنجر) يتفوق على نموذج (هندرى) فى عملية التنبؤ. أخيرًا هناك دراسة (Dutla and Ahmand, 1999) حول دالة طلب الواردات الكلية لبنجلاديش باستخدام التكامل المشترك ونماذج تصحيح الخطأ خلال الفترة (١٩٩٤-١٩٧٤) وقد تم فى هذه الدراسة أيضًا بحث السلوك الحركى للطلب من الواردات فى اقتصاد بنجلاديش باستخدام نوعين من نماذج تصحيح الخطأ.

هدف وخطة البحث:

يركز هذا البحث بصفة أساسية على دراسة وتحليل العلاقات التجارية للمملكة العربية السعودية مع اليابان؛ وذلك بهدف التعرف على الكيفية التى يمكن من خلالها تفعيل الشراكة بين المملكة واليابان لصالح اعتبارات تنويع مصادر الدخل القومى السعودى، الذى يعتمد بشكل رئيس على عوائد وإيرادات النفط. ولتحقيق هدف الدراسة ؛ فقد تم تقسيم البحث إلى ستة أجزاء رئيسة، بالإضافة إلى هذه المقدمة التى تم خلالها استعراض أهم الدراسات السابقة فى الطلب من الواردات والصادرات مصنفة حسب النماذج المتبناة وطرق القياس المستخدمة. فى الجزء الأول يتم إلقاء الضوء على الاقتصادين السعودى واليابانى، والتعرف على أهم المتغيرات الاقتصادية المؤثرة فيهما خلال العقود الثلاثة الأخيرة، ويستعرض الجزء الثانى التطور الزمنى فى التجارة الخارجية بين المملكة واليابان ويتم من خلاله التعرف على أهم التغيرات التى طرأت على الميزان التجارى للمملكة مع اليابان خلال الفترة (١٩٧٠-١٩٩٩م)، وفى الجزء الثالث نقوم بتحليل هيكل الواردات والصادرات السعودية إلى اليابان من حيث التكوين السلعى؛ وذلك لمعرفة التغيرات التى طرأت عليه من ناحية أنماط الاستيراد والتصدير. ويتم فى الجزء الرابع بناء واختبار نموذج اقتصادى قياسى آنى لتحليل أثر تطور التجارة الخارجية على التداخل بين اقتصاديات اليابان والسعودية، باستخدام عدد من المتغيرات الاقتصادية المؤثرة على قطاع التجارة الخارجية فى كلا البلدين مثل الدخل القومى والأسعار النسبية للواردات والصادرات. وفى الجزء الخامس يتم عرض أهم النتائج الإحصائية والقياسية. وأخيرًا يتضمن الجزء السادس ملخصًا للدراسة وأهم النتائج.

الإطار الزمنى ومصادر البيانات:

تغطى الدراسة فترة زمنية مدتها اثنان وثلاثون عامًا، تشمل السنوات (١٩٦٨-١٩٩٩م)، وقد شهد الاقتصادان السعودى واليابانى خلال هذه الفترة العديد من الظواهر الاقتصادية المهمة ذات الآثار المتبادلة. لقد استفاد الاقتصاد السعودى كثيرًا خلال بداية هذه الفترة -عقد السبعينيات- من الارتفاع الكبير فى أسعار النفط خلال فترة السبعينيات، وقد تأثر الاقتصاد اليابانى بذلك، كما أن الأخير شملته سنوات الركود الاقتصادى الذى حدث فى الدول المتقدمة خلال عقد الثمانينيات، وقد تأثر الاقتصاد السعودى بذلك.

اعتمدت هذه الدراسة على الإحصاءات والبيانات المتوافرة فى النشرات الدولية والمحلية، وذلك على النحو التالى:

- الإحصاءات المالية العالمية (IFS)، وذلك للمتغيرات الرئيسة للاقتصادين السعودى واليابانى مثل الناتج المحلى الإجمالى وعدد السكان وحجم الإنتاج الصناعى وأسعار الواردات والصادرات.
- إحصاءات اتجاهات التجارة الخارجية (DOTS)، وذلك لمتغيرى الواردات والصادرات السعودية إلى اليابان.
- التقارير السنوية لمؤسسة النقد العربى السعودى، والتى من خلالها تم استكمال البيانات الرئيسة للمملكة العربية السعودية، خاصة للعامين ١٩٩٨ و١٩٩٩م، بالإضافة إلى بعض معدلات النمو السنوية للاقتصادين السعودى واليابانى خلال عقد التسعينيات.
- التقارير الاقتصادية السنوية لمصلحة الجمارك، وذلك للتكوين السلعى للصادرات والواردات السعودية من اليابان خلال السنوات الخمس الأخيرة.

أولاً - نظرة عامة على الاقتصادين السعودى والياباني :

تعد اليابان من الدول ذات الكثافة السكانية المرتفعة؛ حيث يبلغ عدد سكان اليابان فى عام ١٩٩٨م (١٢٦,٤) مليون نسمة، يعيشون على أرض مساحتها (٣٧٨) ألف كيلو متر مربع، مما يشير إلى كثافة سكانية مقدارها (٣٣٤) نسمة لكل كيلو متر مربع، فى حين لا تتجاوز الكثافة السكانية فى المملكة (٨) أفراد لكل كيلو متر مربع، حيث قدر عدد سكان المملكة فى عام ١٩٩٨م بـ (١٩,٧) مليون نسمة يعيشون فى مساحة قدرها (٢,٢٥) مليون كيلو متر مربع.

تتمثل المواد الطبيعية لليابان بشكل أساسى فى الفحم والبترول الخام والغاز الطبيعى والذهب والحجر بأنواعه المختلفة. ويوجد بها صناعات متعددة وكبيرة من أهمها صناعة الإلكترونيات وأجهزة ومعدات النقل والاتصالات والأجهزة الكهربائية والحديد والمنسوجات. أما المملكة العربية السعودية، فإن النفط الخام هو المورد الطبيعى الأهم والمصدر الرئيس للدخل، وتسعى الدولة إلى تقليل الاعتماد على هذا المورد من خلال تطوير موارد لصناعات وأنشطة مرادفة (الغاز الطبيعى والبتروكيماويات) أو بديلة (الاستثمار الأجنبى وخدمات السياحة، التخصيص ... إلخ). إن ما يميز الاقتصاد اليابانى عن الاقتصاد السعودى هو كون اليابان دولة متقدمة ذات قاعدة صناعية متطورة، فى حين أن المملكة دولة نامية تعتمد بشكل كبير على إنتاج وتصدير سلعة رئيسة واحدة هى النفط؛ مما جعلها خلال السنوات الماضية عرضة للتقلبات فى أسواق النفط العالمية.

لقد عانت الدول الصناعية المتقدمة، ومن بينها اليابان فى بداية عقد الثمانينيات (١٩٨٠-١٩٨٢م) حالة ركود شديد، اتسمت بارتفاع فى معدلات التضخم، والبطالة وعدم استقرار فى أسعار الصرف؛ مما نتج عنه انخفاض فى معدلات النمو، بما فيها نمو التجارة الدولية إلى أدنى مستوياتها. أما الناتج العالمى فقد توقف عن النمو خلال عام ١٩٨٢م ، وهى السنة التى تعد أسوأ سنوات الركود العالمى (الحبيب ١٩٨٨م، ص ١٢٥)، ولقد انعكس ذلك على جميع دول

العالم، ومنها المملكة التى انخفضت إيراداتها النفطية إلى نسبة تبلغ أكثر من النصف خلال عام ١٩٨٣م، وبنسبة (٨٠٪) خلال عام ١٩٨٦م، مقارنة بما كانت عليه فى عام ١٩٨١م (١١٣٢٣٠ مليون دولار)، وقد سجلت سنة ١٩٨٦م أقل إيرادات نفطية للمملكة خلال خمسة وعشرين عامًا متتالية (١٩٧٣-١٩٩٧) (٢٠١٨٤ مليون دولار). ويعود ذلك كله للانخفاض المزدوج فى الطلب على النفط وفى أسعاره خلال فترة الركود الاقتصادى العالمى، ولقد استمر هذا الانخفاض خلال عقد الثمانينيات إلى أن بدأ الاقتصاد العالمى فى الانتعاش فى بداية عقد التسعينيات، حيث شهد تطورات مشجعة، كان أهم أسبابها زيادة مستويات النشاط وتحسن معدلات النمو الاقتصادى فى الدول الصناعية الرئيسة فى مقدمتها الولايات المتحدة الأمريكية واليابان (الدخيل ٢٠٠١م) . وقد أسهم ذلك فى انتعاش سوق النفط العالمية؛ مما أدى إلى تعزيز النمو الاقتصادى فى الدول المصدرة للنفط وفى مقدمتها المملكة العربية السعودية.

لقد تطور الإنتاج الصناعى فى اليابان خلال الثلاثين عامًا الماضية بشكل ملحوظ؛ فقد نما من (٤٧,٧٪) فى عام ١٩٧٠م إلى (٧١,٤٪) فى عام ١٩٨٠م، ثم (١٠٥,٣٪) فى عام ١٩٩٠م، وأخيرًا إلى (١٠٧,٣٪) فى عام ١٩٩٧م (أرقام قياسية لسنة الأساس ١٠٠ = ١٩٩٥). أما فى الاقتصاد السعودى، فإن قطاع التصنيع مازال فى طور النمو، وتسعى مجهودات التنمية فى المملكة العربية السعودية إلى جعل الاقتصاد الوطنى صناعيًا من خلال إدخال الأساليب العلمية والتقنية الحديثة فى مختلف قطاعاته[١]. وقد قطعت المملكة شوطًا كبيرًا فى الصناعات البتروكيماوية، والتى تمثل فى الوقت الحاضر الجزء الأكبر من صناعات المملكة غير النفطية. وتبذل الحكومة السعودية جهودًا كبيرة فى سبيل تحقيق تكامل بين قطاعات البترول والغاز والبتروكيماويات من أجل إيجاد قاعدة

(١) يلاحظ عدم توافر بيانات دقيقة فى المنشورات المحلية أو الدولية عن تطور الإنتاج الصناعى فى المملكة لغرض المقارنة مع اليابان.

صناعية قوية يمكن الاعتماد عليها فى دفع عجلة التنمية وتنويع القاعدة الاقتصادية، ويؤكد على ذلك انخفاض حصة الصادرات السعودية من الزيت الخام فى إجمالى الصادرات السعودية من (٨٣,٢٪) فى عام ١٩٧٠م إلى (٧٤,١٪) فى عام ١٩٩٠م، ثم إلى (٧٠,٩٪) فى عام ١٩٩٥م.

يقدم الجدول (١) مقارنة للاقتصادين السعودى واليابانى خلال بعض السنوات المختارة للفترة ١٩٧٠-١٩٩٧م ويتضح من بيانات الجدول الحقائق التالية:

- شهد الاقتصادان السعودى واليابانى زيادات كبيرة فى الناتج المحلى الإجمالى بالأسعار الثابتة خلال بداية عقد الثمانينيات؛ حيث تضاعف الناتج المحلى الإجمالى للمملكة خلال عام ١٩٨٠ بمقدار أربع مرات مقارنة بعام ١٩٧٠، وبالمثل تضاعف الناتج المحلى الإجمالى لليابان بمقدار مرتين ونصف خلال نفس الفترة. وفى الوقت الذى استمر فيه الاقتصاد اليابانى فى تحقيق زيادات كبيرة متتالية فى الناتج المحلى الإجمالى، سواء بالأسعار الجارية أو الثابتة، يلاحظ أن الاقتصاد السعودى حقق انخفاضًا ملحوظًا فى النمو الاقتصادى خلال عام ١٩٩٠، ثم عاود مرة أخرى تحقيق معدلات متواضعة من النمو الاقتصادى خلال السنوات الأخيرة.

- تضاعف عدد السكان فى المملكة بين عامى ١٩٧٠م و١٩٩٧م أكثر من مرتين، حيث زاد بنسبة كبيرة تبلغ (٢١٤٪)، فى حين زاد عدد السكان فى اليابان خلال نفس الفترة بنسبة منخفضة لا تتجاوز (٢٠٪) فقط.

- حقق متوسط نصيب الفرد السعودى من الناتج المحلى الإجمالى معدلات متناقصة خلال السنوات ١٩٨٠ إلى ١٩٩٧م، حيث انخفض بالأسعار الثابتة من (١٢٧٥٣) دولارًا فى عام ١٩٨٠م إلى (٦٦٥٥) دولارًا فى عام ١٩٩٧م، وذلك بنسبة انخفاض تبلغ (٥٠٪)، وفى المقابل حقق متوسط نصيب الفرد اليابانى

من الناتج المحلى الإجمالى معدلات متزايدة خلال نفس الفترة، فقد ارتفع من (١١٣٥٠) دولارًا فى عام ١٩٨٠م إلى (٣٣٢٠٣) دولارات فى عام ١٩٩٧م، وذلك بزيادة كبيرة تبلغ نسبتها (٢٠٠٪) تقريبًا. إن هذه النتيجة تشير إلى التحسن الملحوظ فى المستوى المعيشى للفرد اليابانى مقارنة بالفرد السعودى، ويؤكد ذلك أرقام تكاليف المعيشة مقاسة بأسعار عام ١٩٩٥، والتى توضح أن الزيادات فى تكاليف المعيشة فى الاقتصاد السعودى كانت ضعف الاقتصاد اليابانى خلال السنوات ١٩٧٠ و١٩٨٠، فى حين تقاربت خلال عامى ١٩٩٠ و١٩٩٧.

- حقق الميزان التجارى لكل من المملكة واليابان فائضًا خلال السنوات المختارة، فى حين حقق كل من الحساب الجارى وميزان المدفوعات للمملكة عجزًا خلال عام ١٩٩٠م، ويرجع ذلك إلى أزمة الخليج، وما ترتب عليها من التزامات مادية كبيرة. أما الحساب الجارى لليابان فقد حقق عجزًا خلال عام ١٩٨٠م؛ نتيجة لارتفاع حجم الواردات اليابانية من السلع والخدمات خلال ذلك العام.

وعلى الرغم من ذلك، فقد حقق ميزان المدفوعات قيمة موجبة خلال ذات العام، وحقق قيمة سالبة فى عام ١٩٩٠م.

- يلاحظ فى الجدول (١) عدم توافر قيم لأسعار واردات المملكة من دول العالم، وهذا ما دعا الكثير من المحللين والباحثين فى التجارة الخارجية للمملكة إلى استخدام أسعار صادرات دول العالم، والدول المتقدمة على وجه الخصوص، بوصفها مؤشرًا لأسعار واردات المملكة. وبالنسبة لليابان يلاحظ أن أسعار وارداتها خلال عامى ١٩٧٠ و١٩٨٠ تضاعف خمس مرات، ويعزى ذلك بالطبع إلى الارتفاع الحاد فى أسعار البترول والذى يشكل نسبة كبيرة من واردات اليابان، ثم اتجهت أسعار الواردات إلى الانخفاض النسبى فى الأعوام التالية. أما بالنسبة لأسعار صادرات المملكة، فقد بلغت أعلى معدلاتها خلال عام ١٩٨٠، ثم اتجهت إلى الانخفاض النسبى بعد ذلك، وفى المقابل حققت أسعار

الصادرات اليابانية تحسنًا نسبيًا مستمرًا خلال السنوات المختارة؛ مما شكل دعمًا قويًا لميزانها التجارى وميزان مدفوعاتها.

- تميز الاقتصاد السعودى عن الاقتصاد اليابانى بانخفاض قيم مؤشر نسبة الواردات إلى الصادرات خلال مختلف السنوات التى شملها الجدول، وذلك على الرغم من اتجاه هذه النسبة للارتفاع فى الاقتصاد السعودى؛ والانخفاض بالنسبة للاقتصاد اليابانى. ويعتبر ذلك ظاهرة غير مشجعة للاقتصاد السعودى، حيث إن الارتفاع التدريجى لقيم هذا المؤشر تشير إلى تسرب جزء كبير من حصيلة الصادرات السعودية لتغطية الإنفاق على الواردات.

- تعتبر قيم مؤشر نسبة الواردات إلى الناتج المحلى الإجمالى (معامل الواردات) للمملكة أعلى من نظيرتها لليابان خلال جميع السنوات المختارة؛ مما يؤكد ضعف المقدرة الإنتاجية للاقتصاد السعودى مقارنة بالاقتصاد اليابانى، ويشير ذلك أيضًا إلى أن درجة اعتماد اقتصاد المملكة على الواردات فى استهلاكها تفوق الاقتصاد اليابانى.

- فى الوقت الذى حافظ قيم مؤشر نسبة الصادرات إلى الناتج المحلى الإجمالى فى المملكة (معامل الصادرات) على نسب منخفضة ومتقاربة خلال السنوات المختارة نجد أن قيم هذا المؤشر كانت مرتفعة فى بداية عقدى السبعينيات والثمانينيات، ثم اتجهت هذه النسبة إلى الانخفاض بشكل ملحوظ خلال عقد التسعينيات؛ مما يشير إلى أن الجزء الذى تصدره المملكة من إنتاجها المحلى يقل تدريجيًا مع الزمن.

- تشير نسبة التجارة الخارجية إلى الناتج المحلى الإجمالى (معامل التجارة الخارجية) لكل من السعودية واليابان أن الاقتصاد السعودى يعتمد بشكل كبير على قطاع التجارة الخارجية، حيث بلغت هذه النسبة (٧٩,٣٪) تقريبًا خلال عام ١٩٩٧م، فى حين أنه حدث العكس للاقتصاد اليابانى الذى لم تتجاوز نسبة اعتماده على قطاع التجارة الخارجية فى عام ١٩٩٧م (١٨,٨٪) فقط.

وبالطبع فإن هذه النتيجة تشير إلى أن الاقتصاد السعودى أكثر من الاقتصاد اليابانى عرضة للتغيرات الاقتصادية العالمية، ويؤكد على ذلك التقلبات الهامة التى تعرض لها الاقتصاد السعودى خلال الأعوام الثلاثين الماضية؛ نتيجة لعدم استقرار أسعار النفط فى الأسواق العالمية.

جدول رقم (١)
مقارنة لاقتصاديات المملكة العربية السعودية واليابان
خلال بعض السنوات المختارة

السنوات / المتغير الاقتصادى	اقتصاد المملكة العربية السعودية				اقتصاد اليابان			
	١٩٧٠	١٩٨٠	١٩٩٠	١٩٩٧	١٩٧٠	١٩٨٠	١٩٩٠	١٩٩٧
الناتج المحلى الإجمالى (أسعار جارية ببلايين الدولارات)	٣,٩٠	١٥٦,٠٠	١٠٤,٥٠	١٤٦,٠٠	٢٠٣,٧٠	١,٠٥٩,٣٠	٢,٩٧٠,١٠	٤,١٩٠,٢٠
الناتج المحلى الإجمالى (أسعار ثابتة ببلايين الدولارات)	٢٩,٢٠	١١٩,٥٠	١١٢,٢٠	١٢٩,٧٠	٥٣٤,٦٠	١,٣٢٥,٨٠	٣,١٠٦,٨٠	٤,١٨٦,٠٠
عدد السكان (مليون نسمة)	٦,٢٠	٩,٣٧	١٤,٨٧	١٩,٤٩	١٠٤,٣٤	١١٦,٨١	١٢٣,٤٨	١٢٦,٠٧
نصيب الفرد من الناتج المحلى الإجمالى (اسمى بالدولارات)	٦٢٩	١٦,٦٤٨	٧,٠٢٨	٧,٤٩١	١,٩٥٢	٩,٠٦٩	٢٤,٠٥٣	٣٣,٢٣٧
نصيب الفرد من الناتج المحلى الإجمالى (حقيقى بالدولارات)	٤,٧١٠	١٢,٧٥٣	٧,٥٤٥	٦,٦٥٥	٥,١٢٤	١١,٣٥٠	٢٥,١٦٠	٣٣,٢٠٣
تطور تكاليف المعيشة (١٩٩٥=١٠٠)	٢٨,٧٠	٩٠,٩٠	٨٩,٥٠	١٠١,٢٠	١٣,٨٠	٤٠,٢٠	٨١,٢٠	١٠٩,٧٠
الميزان التجارى (ملايين الدولارات)	٤٤٦	١٢,٣٩٤	٤,٧٣٨	٨,٩٠٦	—	٢,١٣٠	٦٩,٢٨٠	١٠١,٦٠٠
الحساب الجارى (ملايين الدولارات)	—	٤١,٥٠٣	٤,١٥٢-	٢٥٧	—	١٠,٧٥٠-	٤٤,٠٨٠	٩٤,٣٥٠
ميزان المدفوعات (ملايين الدولارات)	—	٣,٩٣٧	٥,٣٧٦-	٦٥٢	—	٥,٠٣٠	٩,٠٩٠-	٦,٥٧٠

تابع - جدول رقم (١)

السنوات / المتغير الاقتصادى	اقتصاد المملكة العربية السعودية				اقتصاد اليابان			
	١٩٧٠	١٩٨٠	١٩٩٠	١٩٩٧	١٩٧٠	١٩٨٠	١٩٩٠	١٩٩٧
سعر وحدة الواردات (١٩٩٥=١٠٠)	—	—	—	—	٢٢,٠٠	١٠٠,٣٠	٩٥,٠٠	٩٥,١٠
سعر وحدة الصادرات (١٩٩٥=١٠٠)	—	١٧٣,٤٠	١٢١,٩٠	١١١,٨٠	١٩,٤٠	٢١,٧٠	٦٩,١٠	٨٦,٥٠
نسبة الواردات إلى الصادرات (٪)	٢٩,٢٤	٢٧,٦٥	٥٤,١٩	٤٧,٢٢	٩٧,٧٠	١٠٨,٨٩	٨١,٦٦	٨٠,٤٠
نسبة الصادرات إلى الناتج المحلى الإجمالى (٪)	٦١,٣٢	٦٩,٧٠	٤٢,٤٣	٤٢,٦٨	٩,٤٨	١٢,٢٠	٩,٦٦	١٠,٠٥
نسبة الواردات إلى الناتج المحلى الإجمالى (٪)	١٩,٦٦	٢٣,٠٠	١٩,٢٨	١٧,٩٣	٩,٢٧	١٢,٣٢	٧,٨٧	٨,٠٨
نسبة التجارة الخارجية إلى الناتج المحلى الإجمالى (٪)	٦٢,٣٤	٦٦,٤٣	٨٨,٩٨	٧٩,٢٥	١٨,١٣	١٧,٥١	٢٥,٦٥	١٨,٧٤

❖ مصدر المعلومات الإحصاءات المالية العالمية (IFS) التى يصدرها صندوق النقد الدولى (IMF). ولأغراض المقارنة فقد تم تحويل كامل البيانات المتوافرة بالعملة المحلية إلى الدولار، باستخدام معدلات التحويل المناسبة للريال السعودى والين اليابانى مع الدولار الأمريكى. وذلك حسب سعر تحويل متوسط الفترة لكل سنة.

ثانياً- تطور التجارة الخارجية للمملكة مع اليابان:

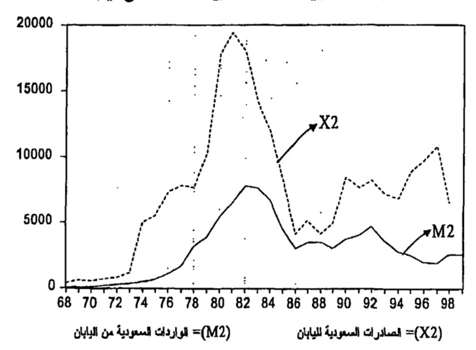
تشير البيانات الإحصائية لقطاع التجارة الخارجية للمملكة العربية السعودية مع اليابان إلى التطور الكبير فى حجم التبادل التجارى بين البلدين خلال سنوات الدراسة (١٩٦٨-١٩٩٩). ويقدم الجدول (٢) نظرة شاملة للتطور الكبير فى الواردات والصادرات وحجم التبادل التجارى للمملكة مع اليابان خلال نفس الفترة وذلك على النحو التالى:

تطور الواردات والصادرات السعودية إلى اليابان:

- بلغت الواردات السعودية من اليابان والصادرات إليها أعلى مستوياتها فى بداية عقد الثمانينيات، وعلى وجه التحديد خلال عامى ١٩٨١ و١٩٨٢م، بعد ذلك اتجهت للتناقص الشديد فى الأعوام اللاحقة، ثم تزايدت مرة أخرى فى نهاية الثمانينيات ١٩٨٩م، ثم عاودت الواردات والصادرات التناقص فى عام ١٩٩٣م، واستمرت الواردات فى التناقص إلى عام ١٩٩٧ فى حين أن الصادرات تزايدت بدءًا من عام ١٩٩٥م، ثم انخفضت بشكل كبير فى عام ١٩٩٨. ويوضح الشكل (١) أن سلوك الواردات والصادرات السعودية إلى اليابان كان متزايدًا منذ ١٩٦٨م وحتى عام ١٩٨١م ، حيث بدأ طلب اليابان على الصادرات السعودية بالتراجع، وبعد ذلك بسنة واحدة (١٩٨٢) بدأ طلب المملكة على الصادرات اليابانية فى التراجع أيضًا . وعمومًا يمكن القول إن هناك ارتباطًا إيجابيًا مباشرًا بين سلوك الصادرات والواردات السعودية من اليابان ، وقد يكون ذلك مؤشرًا إلى أن أحد مصادر تمويل الإنفاق على الواردات السعودية من اليابان هو حصيلة الصادرات منها(٢).

(٢) من المؤكد أن لحصيلة صادرات المملكة إلى الدول الأخرى دورًا فى تعزيز الإنفاق على الواردات من اليابان وغيرها من الشركاء التجاريين ، كالولايات المتحدة الأمريكية وفرنسا . ونظرًا للمساهمة النسبية الكبيرة للاقتصاد اليابانى فى حصيلة صادرات المملكة ؛ فقد يكون ذلك مؤشرًا على أن لذلك دورًا فى تمويل الواردات السعودية من اليابان.


شكل (١) : تطور التجارة الخارجية للمملكة العربية السعودية مع اليابان (١٩٦٨ - ١٩٩٩م)



حجم التبادل والميزان التجارى:

- حقق حجم التبادل التجارى للمملكة مع اليابان معدلات نمو متزايدة خلال خمسة عشر عامًا متتالية (١٩٦٨-١٩٨٢) حيث بلغ نحو (٢٥٨٠٤) ملايين دولار تقريبًا فى عام ١٩٨٢، ثم اتجه بعد ذلك للتناقص بسبب حالة الركود الاقتصادى العالمى إلى أن بلغ (٧٩٥٧) مليون دولار فقط فى عام ١٩٨٩م. وفى بداية عقد التسعينيات ارتفع حجم التبادل التجارى للمملكة مع اليابان إلى (١٢١١٦) مليون دولار فى عام ١٩٩٠ ، وحافظ على مستويات متقاربة فى السنوات اللاحقة إلى أن بلغ (٩١٠٢) مليون دولار فى عام ١٩٩٨م، ويلاحظ أن المساهمة النسبية لقيم الصادرات السعودية إلى اليابان فى حجم التبادل التجارى تفوق قيم الواردات منها.

- على الرغم من انخفاض الأهمية النسبية للاقتصاد الياباني في إجمالي حجم التبادل التجاري للمملكة مع دول العالم إلا أن حجم التبادل التجاري بين المملكة واليابان تضاعف بمقدار (٣٢) مرة خلال ثلاثين عامًا ، حيث ازداد من (٤٠٣) ملايين دولار في عام ١٩٦٨ إلى (١٢٧٠٤) ملايين دولار في عام ١٩٩٧م. ويعزى ذلك بشكل أساسي إلى الزيادات المتتالية في حجم الواردات السعودية من اليابان ؛ وذلك لاستيفاء متطلبات خطط التنمية في المملكة ومشاريع التنمية المختلفة، ومن جهة أخرى يعزى الارتفاع الكبير في حجم الصادرات السعودية إلى اليابان ؛ نتيجة للزيادات الملحوظة في حجم الإنتاج الصناعي الياباني والتي يمثل النفط السعودي أحد مدخلاته الرئيسة.

- انخفضت الأهمية النسبية للاقتصاد الياباني في إجمالي التبادل التجاري للمملكة خلال عقد التسعينيات، وقد بلغت أدنى مستوياتها في السنوات الثلاثة الأخيرة من ١٩٩٦ إلى ١٩٩٨م (١٣,٧٪، و ١٤,٢٪، و١٣,٢٪ على التوالي)، ويعزى ذلك بالدرجة الأولى إلى الانخفاض الملحوظ في حجم الواردات السعودية من اليابان خلال هذه السنوات.

- سجل الميزان التجاري للمملكة مع اليابان فائضًا مستمرًا خلال الثلاثين عامًا الماضية، وقد بلغ هذا الفائض أعلى مستوياته في بداية عقد الثمانينيات (١٣ مليار دولار في عام ١٩٨٣) ومنتصف التسعينيات (٩ مليارات دولار في عام ١٩٩٧م)، ويلاحظ في بيانات الجدول (٢) المساهمة الإيجابية الكبيرة لفائض الميزان التجاري للمملكة مع اليابان في تحسين وضع الميزان التجاري السعودي مع دول العالم مجتمعة. فعلى سبيل المثال حقق الميزان التجاري للمملكة مع اليابان وحدها فائضًا قدره ٥٢٧٩ مليون دولار في عام ١٩٨٤ ، في حين حقق الميزان التجاري للمملكة مع جميع دول العالم في ذات العام فائضًا قدره (٣٨٢٥) مليون دولار ؛ مما يشير إلى مساهمة نسبية كبيرة تبلغ (١٣٨٪) في ذلك العام.

جدول رقم (٢)

المساهمة النسبية لتجارة المملكة مع اليابان إلى إجمالى التجارة الخارجية للمملكة مع دول العالم خلال الفترة ١٩٦٨-١٩٩٩م (القيم بملايين الدولارات)

المتغير / السنوات	الواردات من اليابان	(٪)	الصادرات إلى اليابان	(٪)	حجم التبادل التجارى مع اليابان	(٪)	الميزان التجارى مع اليابان	(٪)
١٩٦٨	٣٩	٧,٩٣	٣٦٤	٢١,٥٣	٤٠٣	١٨,٤٦	٣٢٥	٢٧,١١
١٩٦٩	٧٧	١٠,٣١	٦٠٧	٢٨,٨٦	٦٨٤	٢٤,٠٠	٣٥٠	٣٩,٠٩
١٩٧٠	٧٠	٩,٨٦	٥١٦	٢١,٢٩	٥٨٦	١٨,٧٠	٤٤٦	٢٦,٠٢
١٩٧١	١٥٠	١٦,٣٤	٦٨١	١٧,٥١	٨٣١	١٧,٢٩	٥٣١	١٧,٨٧
١٩٧٢	٢٦٥	٢٠,٦٤	٨٠٨	١٥,٤٨	١٠٧٣	١٦,٥٠	٥٤٣	١٣,٧٩
١٩٧٣	٣٠٦	١٥,٤٨	١١٤٩	١٤,٨٣	١٤٥٥	١٤,٩٦	٨٤٣	١٤,٦١
١٩٧٤	٤٥٥	١٥,٩٢	٤٩٨٩	١٥,٩٥	٥٤٣٩	١٥,٩٥	٤٥٢٩	١٥,٩٦
١٩٧٥	٦٤٥	١٥,٣١	٥٤٩٢	١٩,٦٢	٦١٣٧	١٩,٠٥	٤٨٤٧	٢٠,٣٨
١٩٧٦	١٠٥٧	١٢,١٦	٧٣٠٦	٢٠,٠٥	٨٣٦٣	١٨,٥٣	٦٢٤٩	٢٢,٥٢
١٩٧٧	١٦٩٩	١١,٥٩	٧٨٢٢	١٩,٩٨	٩٥٢١	١٧,٠٤	٦١٢٣	٢٣,٠٦
١٩٧٨	٣١٤٩	١٥,٤٧	٧٦٥١	٢٠,١٧	١٠٨٠٠	١٨,٥٣	٤٥٠٢	٢٥,٦٠
١٩٧٩	٣٨٤٣	١٥,٨٤	١٠١٩٢	١٧,٣٨	١٤٠٣٥	١٦,٩٣	٦٣٤٩	١٨,٤٦
١٩٨٠	٥٤١١	١٧,٩٤	١٧٨٠٥	١٧,٤٥	٢٣٢١٦	١٧,٥٦	١٢٣٩٤	١٧,٢٥
١٩٨١	٦٤٥٦	١٨,٣١	١٩٤٣٦	١٧,١٧	٢٥٨٩٢	١٧,٤٤	١٢٩٨٠	١٦,٦٥
١٩٨٢	٧٧٧٨	١٩,١٣	١٨٠٢٦	٢٣,٧٧	٢٥٨٠٤	٢٢,١٥	١٠٢٤٨	٢٩,١٣
١٩٨٣	٧٦٢٧	١٩,٤٧	١٤١٢١	٢٨,٢٨	٢١٧٤٨	٢٤,٤٠	٦٤٩٤	٦٠,٣٧
١٩٨٤	٦٦٨٨	١٩,٨٥	١١٩٦٧	٣١,٨٩	١٨٦٥٥	٢٦,١٩	٥٢٧٩	١٣٨,٠١
١٩٨٥	٤٤٧٨	١٨,٩٦	٨٢٣٣	٢٩,٩٦	١٢٧١١	٢٤,٨٧	٣٧٥٥	٩٧,٣٣
١٩٨٦	٣٠٠٦	١٥,٧٣	٤١٠٨	٢٠,٣٥	٧١١٤	١٨,١٠	١١٠٢	١٠٢,٨٠
١٩٨٧	٣٤٧٠	١٧,٢٦	٥١٢٨	٢٢,٦٩	٨٥٩٨	٢٠,١٣	١٦٥٨	٦٦,٥٣
١٩٨٨	٣٤٨٣	١٥,٩٩	٤١٠٦	١٧,٣٠	٧٥٨٩	١٦,٦٧	٦٢٣	٣١,٩٠
١٩٨٩	٣٠١٤	١٤,٢٥	٤٩٤٣	١٧,٨٢	٧٩٥٧	١٦,٢٧	١٩٢٩	٢٩,٢٨
١٩٩٠	٣٦٨٩	١٥,٣٢	٨٤٢٧	١٨,٩٧	١٢١١٦	١٧,٦٩	٤٧٣٨	٢٣,٣٠
١٩٩١	٣٩٨٣	١٣,٧٠	٧٦٣٥	١٥,٩٧	١١٦١٨	١٥,١١	٣٦٥٢	١٩,٤٩
١٩٩٢	٤٦٩٧	١٤,١٢	٨٢٢٢	١٦,٣٥	١٢٩١٩	١٥,٤٦	٣٥٢٥	٢٠,٧٢
١٩٩٣	٣٥٥٨	١٢,٦٢	٧١٥٠	١٦,٨٨	١٠٧٠٨	١٥,١٨	٣٥٩٢	٢٥,٣٨
١٩٩٤	٢٧٤٢	١١,٧٥	٦٨٠١	١٥,٩٧	٩٥٤٣	١٤,٤٨	٤٠٥٩	٢١,١٠
١٩٩٥	٢٤٨٣	٩,٠٥	٨٨٣٥	١٧,٦٧	١١٣١٨	١٤,٦١	٦٣٥٢	٢٨,١٦
١٩٩٦	١٩٥٠	٧,٠٢	٩٧٠٢	١٦,٩٤	١١٦٥٢	١٣,٧٠	٧٧٥٢	٢٦,٢٦
١٩٩٧	١٨٩٩	٦,٦٢	١٠٨٠٥	١٧,٨٢	١٢٧٠٤	١٤,٢٢	٨٩٠٦	٢٧,٨٩
١٩٩٨	٢٥٧٨	٨,٦٠	٦٥٢٤	١٦,٨٣	٩١٠٢	١٣,٢٤	٣٩٤٦	٤٤,٨٥
١٩٩٩	٢٥٧٣	NA	NA	NA	NA	NA	NA	NA

المصدر : إحصاءات اتجاهات التجارة الخارجية (DOTS) ، صندوق النقد الدولى (IMF) .

مقارنة الأداء الاقتصادى للميزان التجارى فى الدولتين:

يقدم الجدول (٣) مقارنة الأداء الاقتصادى للميزان التجارى للمملكة مع الميزان التجارى لليابان خلال السنوات (١٩٦٨-١٩٩٩). توضح بيانات الجدول أن الميزان التجارى للمملكة حقق فائضًا خلال جميع سنوات الدراسة ؛ مما أسهم بشكل فعّال فى دعم ميزان مدفوعاتها. أما الاقتصاد اليابانى فقد حقق ميزانه التجارى عجزًا خلال خمس سنوات فقط ، الأعوام الثلاثة (١٩٧٣-١٩٧٥) وعامى (١٩٧٩ و ١٩٨٠) ، وهى الأعوام التى شهدت ارتفاعًا حادًا فى أسعار الواردات اليابانية ؛ حيث تضاعفت هذه الأسعار بين عامى ١٩٧٠ و١٩٨٠م بمقدار خمس مرات (انظر جدول ١) ، ومما لا شك فيه أن الارتفاع الكبير فى أسعار النفط الخام فى الأسعار العالمية خلال هذه السنوات كان سببًا رئيسًا فى تضاعف أسعار الواردات اليابانية وتحقيق عجز فى ميزانها التجارى .

جدول رقم (٣)
مقارنة الأداء الاقتصادى للميزان التجارى لكل من المملكة واليابان
(القيم بملايين الدولارات)

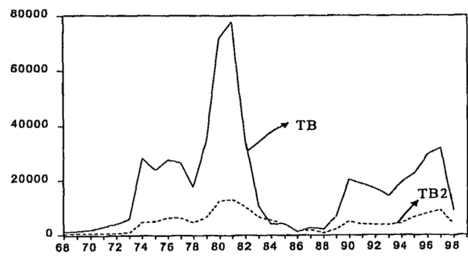
السنة	المملكة العربية السعودية	اليابان
١٩٦٨	١١٩٩	NA
١٩٦٩	١٣٥٦	٣٤٨
١٩٧٠	١٧١٤	١٥٧
١٩٧١	٢٩٧١	١٤٨٣
١٩٧٢	٣٩٣٧	١٥٧٧
١٩٧٣	٥٧٧٠	٣٧٣-
١٩٧٤	٢٨٣٨٤	١٨٤٧-
١٩٧٥	٢٣٧٨١	٦٠٤-

تابع - جدول رقم (٣)

السنة	المملكة العربية السعودية	اليابان
١٩٧٦	٢٧٧٤٤	٧٠١
١٩٧٧	٢٦٥٥٥	٢٥١٦
١٩٧٨	١٧٥٨٦	٣٧٩٨
١٩٧٩	٣٤٣٩٥	١٧١٣-
١٩٨٠	٧١٨٤٦	٢٦١٣-
١٩٨١	٧٧٩٦٢	٢٠٠٥
١٩٨٢	٣٥١٨٦	١٧٧٧
١٩٨٣	١٠٧٥٧	٤٨٩٥
١٩٨٤	٣٨٢٥	٨٠٠٥
١٩٨٥	٣٨٥٨	١٠٨٨٣
١٩٨٦	١٠٧٢	١٣٧٤٠
١٩٨٧	٢٤٩٢	١١٥٧٧
١٩٨٨	١٩٥٣	٩٩٢١
١٩٨٩	٦٥٨٨	٨٨٤٢
١٩٩٠	٢٠٣٣٦	٧٦٠٣
١٩٩١	١٨٧٤٢	١٠٤٥٩
١٩٩٢	١٧٠١٤	١٣٤٨٤
١٩٩٣	١٤١٥٥	١٣٣٧٦
١٩٩٤	١٩٢٤١	١٢٤١٩
١٩٩٥	٢٢٥٥٦	٩٩٩٨
١٩٩٦	٢٩٥٢٣	٦٧٣٧
١٩٩٧	٣١٩٤٦	٩٩٨٢
١٩٩٨	٨٧٩٨	١٣٩٩١
١٩٩٩	NA	NA

المصدر : إحصاءات اتجاهات التجارة الخارجية (DOTS) ، صندوق النقد الدولى (IMF) .

شكل (٢): مقارنة التطور فى الميزان التجارى السعودى مع دول العالم مع الميزان التجارى السعودى مع اليابان



معدلات النمو لأهم المتغيرات الاقتصادية:

يقدم الجدول (٤) مقارنة لمعدلات النمو لأهم المتغيرات الاقتصادية المؤثرة فى قطاع التجارة الخارجية للمملكة العربية السعودية مع اليابان بالأسعار الجارية والحقيقية (باستثناء تكاليف المعيشة وعدد السكان)، ويتضح من هذه المعدلات ما يلى:

- نما الناتج المحلى الإجمالى للمملكة خلال الثلاثين عامًا الماضية بمعدل يفوق الناتج المحلى الإجمالى لليابان ، سواء بالأسعار الجارية أو الحقيقية ، ويعزى ذلك بالدرجة الأولى إلى الزيادات الكبيرة فى الناتج المحلى الإجمالى للمملكة خلال عقد السبعينيات وبداية عقد الثمانينيات بسبب الطفرتين الاقتصاديتين الأولى والثانية ، وما صاحبهما من ارتفاع كبير فى حصيلة الصادرات . وما

يؤكد هذه النتيجة هو ما أشرنا إليه سابقًا من أن الناتج المحلى الإجمالى للمملكة تضاعف بمقدار أربع مرات بين عامى ١٩٧٠ و١٩٨٠م فى مقابل مرتين ونصف فقط خلال نفس الفترة للاقتصاد اليابانى .

- حققت الصادرات السعودية معدل نمو مرتفعًا يفوق الصادرات اليابانية بالأسعار الجارية ، والعكس صحيح بالأسعار الثابتة ، حيث نمت الصادرات السعودية بمعدل أقل من الصادرات اليابانية ، ويرجع ذلك إلى التقلبات التى شهدتها أسعار النفط الخام (البترول) خلال سنوات الدراسة ، والذى يشكل الجزء الأكبر من الصادرات السعودية إلى اليابان ودول العالم الأخرى .
- حققت الواردات السعودية معدلات نمو مرتفعة جدًا بالأسعار الجارية والثابتة مقارنة بالواردات اليابانية ، وتعتبر هذه النتيجة طبيعية ؛ نظرًا لكون المملكة دولة نامية تمثل الواردات فى اقتصادها أداة رئيسة فى تحريك عجلة النمو الاقتصادى خلال فترة التخطيط الشامل الذى تبنته الدولة فى بداية عام ١٩٧٠م . هذا من جهة، ومن جهة أخرى بسبب الزيادات التى تحققت فى دخول الأفراد وأصحاب الأعمال نظرًا إلى الارتفاع الكبير فى أسعار النفط خلال الطفرتين الاقتصاديتين الأولى والثانية .
- فاق معدل النمو فى حجم التبادل التجارى للمملكة نظيره لليابان بالأسعار الجارية والثابتة ، ويشير ذلك إلى الاعتماد المتزايد للاقتصاد السعودى على قطاع التجارة الخارجية مقارنة بالاقتصاد اليابانى الذى قل اعتماده على قطاع التجارة الخارجية خلال عقد التسعينيات .
- معدل النمو السكانى فى المملكة العربية السعودية خلال سنوات الدراسة يعتبر مرتفعًا جدًا مقارنة بمعدل النمو السكانى فى اليابان ، وتعتبر هذه المعدلات المحققة من الخصائص المميزة لمجموعات الدول التى تنتمى لها الدولتان ، حيث تتميز الدول النامية ، والمملكة إحداها ، بمعدلات نمو سكانى مرتفعة ،

فى حين تتميز الدول المتقدمة ، ومن ضمنها اليابان، بمعدلات نمو سكانى منخفضة (متولى وآخرون ١٩٨٨م) . وعلى الرغم من ذلك فإن معدل النمو السكانى المرتفع المتحقق فى المملكة خلال سنوات الدراسة (٤,٤٠) يعتبر من المعدلات العالية جدًا بالمقاييس العالمية ، ويعزى ذلك فى نظرنا إلى العادات والتقاليد الاجتماعية من جهة والإمكانات الاقتصادية الكبيرة التى تمتع بها الاقتصاد السعودى خلال فترة الدراسة من جهة أخرى . أما بالنسبة لتكاليف المعيشة فقد حققت المملكة واليابان خلال الثلاثين عامًا الماضية معدلات نمو متقاربة تبلغ (٤,٤٣٪) للمملكة و (٤,٣٠٪) لليابان .

جدول رقم (٤)

معدلات النمو لأهم المتغيرات الاقتصادية المؤثرة فى قطاع التجارة الخارجية للسعودية واليابان خلال الفترة (١٩٦٨-١٩٩٩م)

المتغير الاقتصادى	الاقتصاد السعودى	الاقتصاد اليابانى
الناتج المحلى الإجمالى (الاسمى)	٩,٧٠	٧,٢٥
الناتج المحلى الإجمالى (الحقيقى)	٤,٩٢	٣,٨٧
الصادرات (أسعار جارية)	٨,٠٢	٦,٤٠
الصادرات (أسعار حقيقية)	٢,٦٠	٣,١٢
الواردات (أسعار جارية)	١٢,٢٠	٥,٢٠
الواردات (أسعار حقيقية)	٦,٩٢	١,٩٠
حجم التبادل التجارى (أسعار جارية)	٩,٢٢	٥,٨٧
حجم التبادل التجارى (أسعار حقيقية)	٣,٨٣	٢,٦٠
تكاليف المعيشة	٤,٤٣	٤,٣٠
عدد السكان	٤,٤٠	٠,٦٠

❖ احتسبت معدلات النمو باستخدام معادلة الانحدار ($lnZ_t = c + rt$) حيث Z_t المتغير الاقتصادى فى الفترة الزمنية (t)، c ثابت الانحدار، r معامل الانحدار ويمثل معدل النمو. وقد تحققت المعنوية الإحصائية لكل معامل عند درجة ثقة (٩٠٪) على الأقل.

أخيرًا يقدم الجدول (٥) مقارنة لمعدلات النمو الاقتصادى السنوية بشكل عام، ولقطاع التجارة الخارجية بشكل خاص، بين المملكة العربية السعودية واليابان خلال السنوات العشر الأخيرة . يوضح الجدول أن الاقتصادين السعودى واليابانى حققا معدلات نمو إيجابية مرتفعة جدًا خلال عامى ١٩٩٠ و١٩٩١م ، ثم انخفضت هذه المعدلات ، لتصبح سالبة لكلا الاقتصادين فى عام ١٩٩٣م حيث بلغت معدلات النمو بالأسعار الثابتة (-٠,٦٪) و (-١,١٪) للاقتصادين السعودى واليابانى على التوالى. ويمثل ذلك أقل معدل نمو تحقق فى الاقتصاد السعودى خلال السنوات العشر الأخيرة ، أما بالنسبة للاقتصاد اليابانى فقد حقق أقل معدلاً نمو خلال نفس الفترة فى عام ١٩٩٨ ، حيث بلغ (-٢,٥٪). يلاحظ أنه بعد عام ١٩٩٣م بدأ الاقتصاد السعودى فى التحسن التدريجى إلى أن حقق معدلاً للنمو قدره (٢,٦٪) فى عام ١٩٩٧م ، ثم انخفض ليبلغ (٠,٢٪) فى عام ١٩٩٩م. إن الملاحظة الجديرة بالاهتمام هى أن الاقتصادين السعودى واليابانى ، بشكل عام ، حققا معدلات نمو خلال السنوات الثمان الأخيرة (١٩٩٢-١٩٩٩م) تقل بكثير عن معدلات النمو المتحققة فى الاقتصاد العالمى، وهو ما يوضحه العمود الأخير من الجدول (٥).

أما فيما يخص معدلات النمو فى قطاع التجارة الخارجية للمملكة واليابان فنجد أن هذه المعدلات كانت إيجابية ومرتفعة بالنسبة للمملكة فى بداية عقد التسعينيات ، ثم انخفضت بشكل كبير وأصبحت بالسالب خلال عامى ١٩٩٣ و١٩٩٤م، بعد ذلك تحولت إلى الموجب وبقيم منخفضة خلال عامى ١٩٩٦ و١٩٩٧م. وبالنسبة للاقتصاد اليابانى فقد كانت معدلات النمو سالبة فى بداية عقد التسعينيات ، ثم حقق معدلات موجبة منذ عام ١٩٩٤م. ويلاحظ فى بيانات هذا الجدول أن معدلات النمو المتحققة فى الاقتصادين السعودى واليابانى خلال عام ١٩٩٣م كانت سالبة سواء فى الاقتصاد ككل أو قطاع التجارة الخارجية، كما أنه لم يتضح من هذه المقارنات أى ارتباط موجب فى معدلات النمو المتحققة فى كلا الاقتصادين السعودى واليابانى.

جدول رقم (٥)
مقارنة معدلات النمو الاقتصادى ونمو قطاع التجارة الخارجية للمملكة العربية السعودية واليابان خلال السنوات العشر الأخيرة

السنة	اقتصاد المملكة		اقتصاد اليابان		النمو فى الاقتصاد العالمى (٪)
	النمو الاقتصادى (٪)	نمو التجارة الخارجية (٪)	النمو الاقتصادى (٪)	نمو التجارة الخارجية (٪)	
١٩٩٠	٩,٩	٢٢,٩	٥,١	٩,٩	٢,٧
١٩٩١	١٠,٩	٧,٩	٤,٠	- ٣,٩	١,٨
١٩٩٢	٢,٠	٧,٠١	١,١	- ٤,٠	٢,٨
١٩٩٣	- ٠,٦	- ١٢,٨	- ١,١	- ٨,١	٢,٣
١٩٩٤	٠,٥	- ٧,٤	٠,٦	٢,٠	٣,٧
١٩٩٥	٠,٣	١٣,٢	١,٥	٧,٣	٣,٦
١٩٩٦	١,٤	٢,٥	٥	١٣,٧	٤,١
١٩٩٧	٢,٦	٠,٠١	١,٦	١٠,٥	٤,١
١٩٩٨	١,٥	—	- ٢,٥	—	٢,٥
١٩٩٩	٠,٢	—	٠,٣	—	٣,٣

❖ المصدر : التقارير السنوية لمؤسسة النقد العربى السعودى (SAMA) ، المملكة العربية السعودية (أعداد متفرقة).

ثالثًا - التكوين السلعى لتجارة المملكة الخارجية مع اليابان:

تعتمد المملكة العربية السعودية فى جمع وتلخيص وتبويب بيانات التجارة الخارجية على أحدث النظم العالمية فى هذا المجال، وتعد هذه البيانات حسب دليل النظام المنسق (Harmonized System) الذى يقوم على انتقاء عناصر معلومات التجارة الخارجية من بيانات الاستيراد والتصدير المتوافرة فى قواعد البيانات الرئيسة . ويتضمن نظام الترميز فى هذا النظام ثمانية أرقام ، الأرقام الستة الأولى تستخدم لتوصيف السلع بطريقة موحدة لمختلف الدول خاصة

الأعضاء بمنطقة التجارة العالمية أو الدول التى تقدمت للحصول على عضويتها كالمملكة ، أما الرقمان الأخيران فتستخدمهما الدول (ومنها المملكة) فى إدراج التفاصيل الخاصة بها كفئات الرسوم لبعض أنواع السلع (مصلحة الجمارك ، التقرير الاقتصادى الخامس١٤٢٠هـ). وتجدر الإشارة إلى أن هذا النظام يضم (٢١) مسمى لأصناف مختلف السلع والبضائع الأولية والمصنعة إضافة إلى السلع النهائية ، ويتم تحديد قيم الواردات لهذه السلع على أساس القيمة سيف (CIF) والتى تشمل تكلفة السلعة الواردة مضافًا إليها رسوم التأمين والشحن . أما قيم الصادرات فيتم تحديدها على أساس القيمة فوب (FOB) والتى تشمل قيمة السلعة المصدرة مضافًا إليها أى تكاليف أخرى حتى تسليم البضاعة .

تقدم الجداول المرفقة فى ملحق الدراسة (١) عرضًا لواردات (صادرات) المملكة من (إلى) اليابان ، وذلك حسب أهم عشر سلع مستوردة (مصدرة) خلال عدد من السنوات التى توافرت بياناتها ، وذلك حسب التبويب والتصنيف المستخدم لهذه السلع المستوردة والمصدرة فى النظام المنسق. ويتضح من الجدول أن أصناف السيارات بأنواعها المختلفة وأدوات النقل والمحركات احتلت المراكز العشرة الأولى فى واردات المملكة من اليابان خلال السنوات الأربع الأخيرة ، ويرجع ذلك إلى كون اليابان، كما أشرنا فى مقدمة الدراسة، دولة متقدمة فى صناعة النقل والسيارات ، كما أن أسعار منتجات اليابان من هذه الأصناف منافسة إلى درجة كبيرة فى الأسواق العالمية. ويلاحظ فى هذا الصدد أن واردات المملكة من السيارات الجاهزة للاستخدام وحدها تستحوذ على نسبة لا تقل عن (٢٥٪) من إجمالى واردات المملكة من اليابان خلال السنوات الماضية.

أما بالنسبة لصادرات المملكة إلى اليابان فقد تركزت فى نوعين من المنتجات هما نفط خام ومنتجات أخرى غير نفطية، وتتمثل صادرات المنتجات الأخرى غير النفطية فى منتجات بتروكيماوية مثل ميثانول (كحول الميثيل) وثانى كلوريد

الإيثلين والبولى إيثلين ، حيث تمثل هذه الأصناف الثلاثة أكثر من (٥٠٪) من إجمالى الصادرات السعودية غير النفطية إلى اليابان خلال السنوات السابقة ، وتتوزع النسبة المتبقية على أصناف أخرى أيضًا هى منتجات بتروكيماوية ، ولكنها تمثل نسبًا أقل من الأصناف الثلاثة السابقة ، ومن هذه المنتجات سيترين والكحولات الأحادية والإيثلين جلايكول .

وبالنسبة للتوزيع النسبى للصادرات السعودية إلى اليابان حسب استخدام المواد ، فقد اتضح من بيانات عام ١٩٩٨م أن السلع الوسيطة تأتى فى مقدمة الصادرات السعودية بنسبة تبلغ (٩٤,٩٪) من إجمالى صادرات المملكة إلى اليابان، يليها السلع الاستهلاكية بنسبة (٥٪) ، ثم السلع الرأسمالية بنسبة منخفضة تبلغ (٠,١٪) فقط.

رابعًا - نموذج معادلات آنية للعلاقات التجارية بين المملكة واليابان:

تفترض هذه الدراسة، كغيرها من دراسات التجارة الدولية التى تستخدم نماذج المعادلات الآنية، وجود علاقات تبادلية بين متغيرات التجارة الخارجية الرئيسة فى اقتصاديات الدول محل الدراسة وهى المملكة العربية السعودية واليابان. حيث يتوقع أن تؤدى الزيادة فى طلب اليابان من الصادرات السعودية إلى ارتفاع الدخل القومى للمملكة وحيث إن الدخل يمثل أحد المحددات الأساسية للطلب من الواردات ، فإن ذلك سيعمل على زيادة طلب المملكة من الواردات اليابانية؛ مما سيسهم فى زيادة النشاط الاقتصادى فى اليابان وارتفاع دخلها القومى من خلال الزيادة فى حجم إنتاجها الصناعى، وهذا سيشكل عاملاً رئيسًا لزيادة طلب اليابان مرة أخرى على الصادرات السعودية وهكذا[٣]. وبناء

(٣) لمزيد من التفصيل حول طبيعة العلاقات التجارية المتوقعة بين الاقتصاد السعودى واقتصاديات الدول المتقدمة ، والتغيرات النظرية المقدمة حول ذلك ، أنظر دراسة الدخيل (٢٠٠١) .

عليه فإن استخدام النماذج الاقتصادية التقليدية فى تقدير دوال الطلب من الواردات والصادرات للمملكة مع اليابان سيترتب عليه مقدرات متحيزة بسبب تجاهل هذه العلاقات التبادلية من جهة ، وكذلك للارتباط المتوقع بين المتغيرات المحددة للدالة وحد الخطأ فى نفس الدالة من جهة أخرى، وقد اقترح (Gold-stein and Khan, 1988) خيارين للتخلص من هذا النوع من المشكلات القياسية، هما: حل النموذج للحصول على الشكل المختزل (Reduced Form)، ومن ثم القيام بعملية التقدير باستخدام طريقة المربعات الصغرى، والخيار الآخر أن يتم تقدير النموذج باستخدام طرق المعادلات الآنية المعروفة.

يتضمن النموذج النظرى الذى ستتبناه الدراسة لاختبار العلاقات التجارية بين الاقتصادين السعودى والیابانى ٤ معادلات، منها ٣ معادلات هيكلية (Structu-ral Equations) ومتطابقة واحدة (Identity)، وذلك فى ٤ متغيرات تابعة داخلية (Endogenous Variables) و٧ متغيرات مستقلة خارجية (Exogenous Variables). المتغيرات التابعة تشمل: الواردات والصادرات السعودية من وإلى اليابان، والميزان التجارى بين المملكة واليابان، وحجم الإنتاج الصناعى فى اليابان. وعلى وجه التحديد فإن النموذج المستخدم لاختبار وتحليل العلاقات التجارية التبادلية بين المملكة واليابان سوف يأخذ الصيغة التالية:

$$M_{sj,t} = f1\ (X_{sj,t}\ , PM_{sj,t}\ , YN_{s,t}\ ,\ M_{sj,t-1}\ ,\ e_1)$$

$$X_{sj,t} = f2\ (M_{sj,t}\ ,\ Z_{j,t}\ ,\ TR_{sj,t}\ ,\ X_{sj,t-1}\ ,\ e_2)$$

$$Z_{j,t} = f3\ (TB_{sj,t}\ ,\ N_j\ ,\ Z_{j,t-1}\ ,\ e_3)$$

$$TB_{sj,t} \equiv X_{sj,t} - M_{sj,t}$$

وفيما يلى التعريف المستخدم للمتغيرات الداخلية والخارجية فى نموذج المعادلات الآنية أعلاه:

المتغيرات الداخلية (Endogenous Variables):

$TB_{sj,t}$ = الميزان التجارى للمملكة العربية السعودية مع اليابان خلال الفترة الزمنية (t).

$M_{sj,t}$ = إجمالى الواردات السعودية من اليابان خلال الفترة الزمنية (t).

$X_{sj,t}$ = إجمالى الصادرات السعودية إلى اليابان خلال الفترة الزمنية (t).

$Z_{j,t}$ = حجم الإنتاج الصناعى فى اليابان خلال الفترة الزمنية (t).

المتغيرات الخارجية (Exogenous Variables):

$PM_{sj,t}$= قيمة وحدة الواردات السعودية من اليابان خلال الفترة الزمنية (t).

$TR_{sj,t}$= معدل التبادل التجارى للمملكة مع اليابان خلال الفترة الزمنية (t).

$X_{sj,t-1}$ = إجمالى الصادرات السعودية إلى العالم باستثناء اليابان خلال الفترة الزمنية (t).

$M_{sj,t-1}$ = إجمالى الواردات السعودية من اليابان بفترة إبطاء واحدة (t-1).

$YN_{s,t}$ = الناتج المحلى الإجمالى غير النفطى للمملكة خلال الفترة الزمنية (t-1) .

$Z_{j,t-1}$ = حجم الإنتاج الصناعى لليابان بفترة إبطاء واحدة (t-1).

$N_{j,t}$ = إجمالى عدد السكان فى اليابان خلال الفترة الزمنية (t).

e_1 و e_2 و e_3 = الأخطاء العشوائية.

تقدم المعادلتان الأولى والثانية فى النموذج أعلاه دالتى الطلب من الواردات والصادرات إلى اليابان ، وتشير هاتان المعادلتان إلى العلاقة التبادلية والارتباط الموجب المتوقع بين حصيلة الصادرات السعودية إلى اليابان والإنفاق على الواردات منها، فزيادة حصيلة الصادرات السعودية إلى اليابان يتوقع أن تشكل محددًا مهمًا للطلب من الواردات منها، كما أن زيادة حصيلة اليابان من إنفاق المملكة على الواردات يتوقع أن يشكل محددًا لطلب اليابان من الصادرات

السعودية. بالإضافة إلى ذلك فقد تضمنت معادلتى الطلب على الواردات والصادرات بعض المتغيرات الاقتصادية المهمة التى يتوقع أن تكون محددات رئيسة لطلب المملكة من الواردات اليابانية أو طلب اليابان من الصادرات السعودية وتتضمن هذه المتغيرات الدخل القومى للمملكة ، مقاسًا بالناتج المحلى الإجمالى غير النفطى للمملكة وحجم الإنتاج الصناعى فى اليابان ، وكذلك الأسعار النسبية للواردات والصادرات السعودية. أما المعادلة الثالثة فهى تشير إلى العلاقة بين حجم الإنتاج الصناعى فى اليابان والميزان التجارى للمملكة مع اليابان، ومن المتوقع أن تكون هذه العلاقة عكسية ، حيث إن زيادة فائض الميزان التجارى للمملكة مع اليابان، نتيجة انخفاض طلب المملكة من الواردات اليابانية على سبيل المثال، يتوقع أن يقلل من حجم الإنتاج الصناعى. أخيرًا تعطى المعادلة الرابعة متطابقة الميزان التجارى للمملكة مع اليابان وتشير إلى حصيلة الصادرات السعودية إلى اليابان مطروحًا منها الإنفاق على الواردات.

خامساً: النتائج القياسية والإحصائية:

إن من أكثر الطرق القياسية شيوعًا لتقدير نماذج المعادلات الآنية طريقة المربعات الصغرى ذات المرحلتين (2 SLS) ، وطريقة المربعات الصغرى ذات المراحل الثلاث (3SLS) ، وتتميز الأخيرة بأن مقدراتها غير متحيزة ومتسقة ، حيث تأخذ بعين الاعتبار التداخل بين المتغيرات المختلفة والارتباط بين المتغيرات الداخلية وحدود الخطأ ؛ مما يجعلها تتمتع بكفاءة عالية.

وكما هو متبع فى نماذج المعادلات الآنية فقد تم - قبل البدء بعملية التقدير - التحقق من مشكلة تميز النموذج (Identification Problem) وذلك بتطبيق شرطى الدرجة (Order Condition) والرتبة (Rank Condition) ، ويتطلب الشرط الأول أن

يكون عدد المتغيرات الخارجية المستبعدة من المعادلة أكثر من أو يساوى عدد المتغيرات الداخلية فى نفس المعادلة ؛ وهو ما تتضمنه كل معادلة من معادلات النموذج المتبنى فى الدراسة . أما بالنسبة للشرط الثانى فإنه متحقق تلقائيًا ؛ نظرًا لكون النموذج يحتوى على عدد غير قليل من المتغيرات الخارجية (Greene,1997) ، بناء عليه فقد أمكن تقدير المعلمات التى يتضمنها النموذج القياسى باستخدام الصورة اللوغاريتمية لبيانات المتغيرات الاقتصادية المختلفة التى يشملها النموذج .

تشير النتائج الإحصائية إلى أن هناك (١٠) معاملات بإشارات جبرية متوقعة تتفق مع فروض الدراسة وذلك من عدد (١١) معاملاً تم تقديرها، وقد تحققت المعنوية الإحصائية لجميع هذه المعاملات. ولغرض المقارنة فقد تم إدراج معاملات التحديد (R2)، ويلاحظ أن هذه المعاملات تراوحت بين (٠,٦٦) لمعادلة طلب اليابان من الصادرات السعودية و (٠,٩٦) لمعادلة حجم الإنتاج الصناعى فى اليابان، وتؤكد هذه النتائج القياسية على حسن القياس لمقدرات معاملات النموذج[٤].

توضح المقدرات المعطاة فى الجدول (٦) وجود علاقات تبادلية بين الطلب من الواردات والصادرات للمملكة مع اليابان، حيث كانت هذه المقدرات معنوية إحصائيًا بدرجة ثقة (٩٥٪) على الأقل. وتشير هذه النتائج إلى أن زيادة الصادرات السعودية إلى اليابان يترتب عليها زيادة فى الواردات السعودية منها، ولكن زيادة الواردات السعودية من اليابان (الصادرات اليابانية إلى السعودية) تؤدى إلى انخفاض الواردات اليابانية من السعودية، لذا يمكن القول إن هناك علاقات تبادلية وأثرًا لتغذية عكسية لمتغيرات التجارة الخارجية للمملكة واليابان.

(٤) تم فى هذه الدراسة تطبيق اختبار (LM) للتحقق من مشكلة الارتباط الذاتى فى بيانات السلاسل الزمنية المستخدمة، وبناء عليه فقد تم إجراء التصحيح اللازم (Gujarati, 1988) .

وبالنسبة لمعامل الدخل غير النفطى فى دالة الواردات ، فقد كان موجبًا وذا معنوية إحصائية مرتفعة ، وهذا يعنى أن دخل القطاع غير النفطى للمملكة يعتبر عاملاً محددًا رئيسًا للإنفاق على الواردات من اليابان، ويتفق ذلك مع مضمون النظرية الاقتصادية التى تفترض علاقة موجبة بين متغيرى الدخل والإنفاق على الواردات، وزيادة دخل القطاع غير النفطى للمملكة يسهم بشكل فعّال فى زيادة الطلب من الواردات، كما أن هذه النتيجة تتفق مع التحليل الإحصائى للبيانات المقدمة فى بداية الدراسة التى بينت الزيادة المستمرة التى حظيت بها صادرات اليابان فى الأسواق السعودية. ويلاحظ هنا أن مرونة الطلب الدخلية للواردات السعودية من اليابان كانت قريبة من الواحد الصحيح، مما يدل على أن الطلب ذو وحدة المرونة؛ حيث إن زيادة دخل هذا القطاع بنسبة معينة خلال فترة الدراسة تؤدى إلى زيادة الطلب من الواردات بنفس النسبة تقريبًا، وتؤكد هذه النتيجة على أن الاقتصاد السعودى يعتمد على القطاع الخارجى ، وأنه موجه نحو الاستيراد، وكذلك تشير إلى أن الطاقة الإنتاجية لهذا الاقتصاد ما زالت ضعيفة.

تتفق نتائج هذه الدراسة مع افتراضات النظرية الاقتصادية فيما يتعلق بالعلاقة العكسية بين أسعار الواردات والطلب منها ؛ حيث كانت إشارة هذا المعامل سالبة ومعنوية إحصائيًا، فارتفاع مؤشر أسعار الواردات السعودية من اليابان يؤدى إلى انخفاض طلب المملكة من الواردات، والملاحظ هنا أن المرونة السعرية للطلب من الواردات السعودية من اليابان ليست منخفضة، وحيث إن مرونة الطلب السعرية ترتبط بعلاقة عكسية مع أهمية السلعة ؛ لذا فإن أحد مدلولات هذه النتيجة هو أن السلع التى يتم استيرادها من اليابان تتصف بأنها كمالية، وهذا ما وضحه التحليل الإحصائى للتكوين السلعى لواردات المملكة من اليابان. ويؤكد ذلك القيمة المقدرة لمعامل الدخل فى دالة الطلب من الواردات السعودية من اليابان؛ حيث إن ارتفاع مرونة الدخل يعتبر أيضًا مؤشرًا على كون السلع المستوردة كمالية.

من جهة أخرى توضح مقدرات معاملات الانحدار فى معادلة الطلب من الصادرات السعودية، أن معدلات التبادل التجارى بين المملكة واليابان تعتبر من العوامل الرئيسة المحددة للصادرات السعودية؛ حيث كانت إشارة هذا المعامل - كما هو متوقع - سالبة وتتمتع بمستوى معنوية مرتفع، أى أن تحسن معدل التبادل التجارى لصالح المملكة مع اليابان ينتج عنه انخفاض طلب الأخيرة من الصادرات السعودية. وبالنسبة لطلب اليابان من الصادرات السعودية ، فقد كانت العلاقة بين حجم الإنتاج الصناعى منها والطلب من الصادرات السعودية موجبة ومعنوية ، كذلك فإن معامل كويك فى معادلة الطلب من الواردات كان معنويًا ، وبإشارة موجبة متوقعة ؛ مما يشير إلى أن هناك آثارًا انتشارية فى النموذج، كما يدل على أن طلب المملكة العربية السعودية من الواردات اليابانية قد خضع لعملية تكيف جزئى.

كما بينت مقدرات معاملات الانحدار لمعادلة الإنتاج الصناعى فى اليابان إلى أن الاقتصاد اليابانى يتأثر بوجود علاقة عكسية بين أداء الميزان التجارى للمملكة مع اليابان (الفرق بين الصادرات والواردات) وحجم الإنتاج الصناعى فى اليابان حيث كان معامل الانحدار لمتغير الميزان التجارى سالب الإشارة ، ومعنوى إحصائيًا بدرجة ثقة (٩٩٪)، إن أحد المضامين الهامة لهذه النتيجة هو أن ارتفاع طلب المملكة من الواردات اليابانية سوف يسهم فى زيادة حجم الإنتاج الصناعى لليابان، والعكس صحيح. ويؤكد ذلك على أن تنمية وتطور حجم التبادل التجارى بين المملكة واليابان سوف ينعكس إيجابًا على اقتصادى البلدين، وعلى وجه الخصوص يمكن أن يفتح ذلك آفاقًا جديدة لمستقبل التنمية فى المملكة تعود منافعها الاقتصادية على الاقتصادين السعودى واليابانى. أخيرًا اتضح أن متغير عدد السكان فى اليابان يسهم معنويًا فى زيادة حجم الإنتاج الصناعى فى اليابان.

جدول رقم (٦)
مقدرات نموذج المعادلات الآنية باستخدام طريقة المربعات الصغرى ذات المراحل الثلاث (3SLS)

المتغيرات المستقلة	المعادلة الهيكلية للمتغير الداخلى فى النموذج الآنى		
	$M_{sj,t}$	$X_{sj,t}$	$Z_{j,t}$
$M_{sj,t}$		٠,٨٠٥ - (٢,٥٣ -)	
$X_{sj,t}$	٠,٢١٣ (١,٧٤)		
$YN_{s,t}$	٠,٩٢٦ (٢,٢٣)		
$TB_{sj,t}$			٠,٠٥٣ - (٢,٦٨-)
$PM_{sj,t}$	٠,٩٧١ - (٢,٩٥-)		
$TR_{sj,t}$		٢,٠٦ - (٤,٦٤-)	
$Z_{j,t}$		١,٦٦٨ (٣,١١)	
$N_{j,t}$			١,٧٩٩ (٢,٨٤)
$M_{sj,t-1}$	٠,٦٦٧ (٥,٧٦)		
$X_{sj,t-1}$		٠,٩٤٥ (٢,٤١)	
$Z_{j,t-1}$			٠,٥٥٣ (٤,٢٢)
OLS R2	٠,٩١	٠,٦٦	٠,٩٦

❖ تمثل القيم داخل الأقواس معاملات إحصائية (t)، ويشير الرمز (a) إلى أن القيمة المطلقة لإحصائية ($t \geq 1.96$) والرمز (b) يشير إلى أن هذه القيمة تتراوح بين ($1.96 > t \leq 1.96$) ، والرمز (c) يشير إلى أن القيمة المطلقة تتراوح بين ($1.25 \leq t < 1.96$).

سادساً: الخلاصة وأهم النتائج:

تعد اليابان فى مقدمة الدول التى ارتبطت المملكة العربية السعودية معها بعلاقات تجارية قوية خلال العقود الثلاثة الماضية (١٩٧٠-١٩٩٩م). وقد كان أحد الدعائم الرئيسة لتعزيز هذه العلاقات العديد من الاتفاقيات الاقتصادية المختلفة. ركز هذا البحث بصفة أساسية على دراسة وتحليل العلاقات التجارية للمملكة العربية السعودية مع اليابان، وقد تم ذلك من خلال خمسة أجزاء رئيسة. فى الجزء الأول تم إلقاء الضوء على الاقتصادين السعودى والياباني والتعرف على أهم المتغيرات الاقتصادية المؤثرة فيهما. واستعرض الجزء الثانى التطور الزمنى فى التجارة الخارجية بين الدولتين والتعرف على أهم التغيرات التى طرأت على الميزان التجارى للمملكة مع اليابان خلال الفترة (١٩٧٠-١٩٩٩م). وفى الجزء الثالث تم تحليل هيكل الواردات والصادرات السعودية إلى اليابان من حيث التكوين السلعى؛وذلك لمعرفة التغيرات التى حدثت من ناحية أنماط الاستيراد والتصدير. أما الجزء الخامس فقد تضمن بناء واختبار نموذج اقتصادى قياسى آنى لتحليل أثر تطور التجارة الخارجية على التداخل بين اقتصاديات اليابان والسعودية، باستخدام عدد من المتغيرات الاقتصادية المؤثرة على قطاع التجارة الخارجية فى كلا البلدين.

أوضح تحليل البيانات الإحصائية أن الإنتاج الصناعى فى اليابان تطور خلال الثلاثين عامًا الماضية بشكل ملحوظ، أما فى الاقتصاد السعودى، فإن قطاع التصنيع ما زال فى طور النمو، وعلى الرغم من ذلك، فقد قطعت المملكة شوطًا كبيرًا فى الصناعات البتروكيماوية. شهد الاقتصادان السعودى واليابانى زيادات كبيرة فى الناتج المحلى الإجمالى حيث حقق بالأسعار الثابتة خلال بداية عقد الثمانينيات، وفى الوقت الذى استمر فيه الاقتصاد اليابانى بتحقيق زيادات كبيرة متتالية فى الناتج المحلى الإجمالى. حيث حقق الاقتصاد السعودى انخفاضًا ملحوظًا فى النمو الاقتصادى خلال عام ١٩٩٠، ثم عاود مرة أخرى تحقيق معدلات متواضعة من النمو الاقتصادى خلال السنوات الأخيرة.

بينت الدراسة أن متوسط نصيب الفرد السعودى من الناتج المحلى الإجمالى حقق معدلات متناقصة خلال السنوات ١٩٨٠ إلى ١٩٩٧م، وفى المقابل حقق متوسط نصيب الفرد اليابانى من الناتج المحلى الإجمالى معدلات متزايدة خلال نفس الفترة، وتشير هذه النتيجة إلى التحسن الملحوظ فى المستوى المعيشى للفرد اليابانى مقارنة بالفرد السعودى.

أظهرت الدراسة أن هناك ارتباطًا إيجابيًا مباشرًا بين سلوك الصادرات والواردات السعودية من اليابان، ويعتبر ذلك مؤشرًا إلى أن أحد مصادر تمويل الإنفاق على الواردات السعودية من اليابان هو حصيلة الصادرات منها. لقد كانت المساهمة النسبية لقيم الصادرات السعودية من اليابان فى حجم التبادل التجارى تفوق قيم الواردات منها. وقد سجل الميزان التجارى للمملكة مع اليابان فائضًا مستمرًا خلال الثلاثين عامًا الماضية، اتضح أن لفائض الميزان التجارى للمملكة مع اليابان مساهمة إيجابية كبيرة فى تحسين وضع الميزان التجارى السعودى مع دول العالم مجتمعة. كما أن الميزان التجارى للمملكة حقق فائضًا خلال جميع سنوات الدراسة؛ مما أسهم بشكل فعّال فى دعم ميزان مدفوعاتها، أما الاقتصاد اليابانى فقد حقق ميزانه التجارى عجزًا خلال خمس سنوات فقط.

بالنسبة لمعدلات النمو فقد أوضحت بيانات الدراسة أن الناتج المحلى الإجمالى للمملكة نما خلال الثلاثين عامًا الماضية، بمعدل يفوق الناتج المحلى الإجمالى لليابان. الصادرات السعودية حققت معدل نمو مرتفع يفوق الصادرات اليابانية بالأسعار الجارية، وكذلك حققت الواردات السعودية معدلات نمو مرتفعة جدًا بالأسعار الجارية والثابتة مقارنة بالواردات اليابانية. أيضًا فاق معدل النمو فى حجم التبادل التجارى للمملكة نظيره لليابان بالأسعار الجارية والثابتة. يعتبر معدل النمو السكانى فى المملكة العربية السعودية خلال سنوات الدراسة مرتفعًا جدًا، مقارنة بمعدل النمو السكانى فى اليابان، أما معدلات النمو فى تكاليف المعيشة فقد كانت متقاربة فى الدولتين.

احتلت أصناف السيارات بأنواعها المختلفة وأدوات النقل والمحركات المراكز العشرة الأولى فى واردات المملكة من اليابان خلال السنوات الأربع الأخيرة، أما بالنسبة لصادرات المملكة إلى اليابان، فقد تركزت فى نوعين من المنتجات هما نفط خام ومنتجات بتروكيماوية، هذا وقد اتضح أن السلع الوسيطة تأتى فى مقدمة الصادرات السعودية بنسبة تبلغ (٩٤,٩٪) من إجمالى صادرات المملكة إلى اليابان.

أما بالنسبة للنتائج القياسية لهذه الدراسة، فقد اتضح من خلال نموذج المعادلات الآنية المتبنى أن هناك علاقات تبادلية بين الطلب من الواردات والصادرات للمملكة مع اليابان؛، مما يشير إلى وجود أثر لتغذية عكسية لمتغيرات التجارة الخارجية للمملكة واليابان.

واتضح أن دخل القطاع غير النفطى للمملكة يعتبر عاملاً محددًا رئيسًا للإنفاق على الواردات من اليابان ، وقد كانت مرونة الطلب الدخلية للواردات السعودية من اليابان قريبة من الواحد الصحيح؛ مما يدل على أن الطلب ذو وحدة المرونة، وتؤكد هذه النتيجة أن الاقتصاد السعودى يعتمد على القطاع الخارجى؛ وأن الطاقة الإنتاجية لهذا الاقتصاد ما زالت ضعيفة.

اتفقت نتائج هذه الدراسة مع افتراضات النظرية الاقتصادية فيما يتعلق بالعلاقة العكسية بين أسعار الواردات والطلب منها، وبينت النتائج أن السلع التى يتم استيرادها من اليابان تتصف بأنها كمالية، وهذا ما أوضحه التحليل الإحصائى للتكوين السلعى لواردات المملكة من اليابان.

أخيرًا، اتضح أن معدلات التبادل التجارى بين المملكة واليابان تعتبر من العوامل الرئيسة المحددة للصادرات السعودية، كذلك تبين أن تحسن معدل التبادل التجارى لصالح المملكة مع اليابان ينتج عنه انخفاض طلب الأخيرة من الصادرات السعودية. كما أن هناك علاقة عكسية بين أداء الميزان التجارى للمملكة مع اليابان وحجم الإنتاج الصناعى فى اليابان.

ملحق الدراسة (١)

الواردات والصادرات (غير النفطية) للمملكة مع اليابان حسب أهم عشر سلع للأعوام (١٩٩٦-١٩٩٩م) (القيمة بملايين الريالات)

الترتيب	صنف الواردات (١٩٩٩م)	القيمة	النسبة (٪)
١	سيارات تتجاوز سعة أسطوانتها ٣٠٠٠سم٣	١,٥٠٠	١٠,٦٠
٢	سيارات نقل لا يتجاوز وزنها (٥ أطنان)	١,١٥٣	٨,١٥
٣	سيارات سعة أسطوانتها (١٥٠٠-٣٠٠٠)	١,٠٦٩	٧,٥٥
٤	هياكل مجهزة بمحركات للجرارات والعربات	٦٥٣	٤,٦١
٥	سيارات تتروح سعة أسطوانتها (١٠٠٠-١٥٠٠)	٥٢٩	٣,٧٤
٦	عربات سيارة للنقل بمحركات تعمل بالضغط	٤٤٤	٣,١٤
٧	أجزاء أُخر للعربات السيارة	٣٦١	٢,٥٥
٨	إطارات من النوع المستعمل للسيارات	٢٥٣	١,٧٩
٩	محركات بمكابس تعمل بالضغط	٢٠٨	١,٤٧
١٠	أجزاء مراجل توليد الأبخرة	١٩٤	١,٣٧

الترتيب	صنف الصادرات (١٩٩٩م)	القيمة	النسبة (٪)
١	ميثانول (كحول الميثيل)	٢٤٠	٣٢,٠٧
٢	ثانى كلوريد الإيثلين	٢٢٨	٣٠,٥٠
٣	بولى إيثلين	٥٧	٧,٥٦
٤	كحولات أحادية غير مشبعة	٤٨	٦,٤٢
٥	ستيرين	٣٠	٣,٩٤
٦	كحولات أحادية مشبعة أخر	٢١	٢,٨٢
٧	إثيلين جلايكول (إيثانديول)	١٠	١,٢٩
٨	بولى إيثلين عالى الكثافة	٩	١,٢١
٩	إيثلين	٩	١,١٦
١٠	هيدروكربونات مشبعة	٨	١,١٠

تابع - ملحق الدراسة (١)

الترتيب	صنف الواردات (١٩٩٨م)	القيمة	النسبة (٪)
١	سيارات سعة أسطوانتها (١٥٠٠ - ٣٠٠٠)	١,٨٠٥	١١,٨٩
٢	هياكل مجهزة بمحركات للجرارات والعربات	١,٢٣٣	٨,١٢
٣	سيارات لا يتجاوز وزنها (٥ أطنان)	١,٢٢٠	٨,٠٤
٤	سيارات تتجاوز سعة أسطوانتها ٣٠٠٠سم٣	١,٠٥٧	٦,٩٧
٥	سيارات سعة أسطوانتها(١٠٠٠-١٥٠٠)	٤٩٣	٣,٢٥
٦	عربات سيارة للنقل بمحركات تعمل بالضغط	٤١٠	٢,٧٠
٧	منتجات أخر بشكل لفائف مجلخة بالحرارة	٣٦٩	٢,٤٣
٨	أجزاء أخر للعربات السيارة	٣٣٩	٢,٢٣
٩	إطارات من النوع المستعمل للسيارات	٢٦٢	١,٧٣
١٠	نسخ أخر من ألياف غير مستمرة من بوليستر	٢١٧	١,٤٣

الترتيب	صنف الصادرات (١٩٩٨م)	القيمة	النسبة (٪)
١	ثاني كلوريد الإيثلين	٢٤٣	٢٩,٧٢
٢	ميثانول (كحول الميثيل)	٢١٧	٢٦,٥٨
٣	بولي إيثلين	٨٧	١٠,٦٤
٤	إثيلين جلايكول (إيثان ديول)	٧٧	٩,٤٩
٥	ستيرين	٥٥	٦,٧٤
٦	كحولات احادية غير مشبعة	٥٤	٦,٥٩
٧	كحولات احادية مشبعة أخر	٢٠	٢,٤٤
٨	هيدروكربونات مشبعة	١٥	١,٨٢
٩	روبيان وجمبري قريدس	١٠	١,٢٧
١٠	زنك خام غير مخلوط	١٠	١,١٧

تابع - ملحق الدراسة (١)

الترتيب	صنف الواردات (١٩٩٧م)	القيمة	النسبة (٪)
١	سيارات تتجاوز سعة أسطوانتها ٣٠٠٠سم٣	١,٣٢٢	١٠,٨٥
٢	سيارات سعة أسطوانتها (١٥٠٠ - ٣٠٠٠)	١,١٠٧	٩,٠٩
٣	سيارات نقل لا يتجاوز وزنها (٥ أطنان)	٧٩١	٦,٤٩
٤	سيارات سعة أسطوانتها (١٠٠٠-١٥٠٠)	٣٨٦	٣,١٧
٥	عربات سيارات للنقل بمحركات تعمل بالضغط	٣٤٠	٢,٧٩
٦	هياكل مجهزة بمحركات للجرارات والعربات	٣٣٥	٢,٧٥
٧	إطارات من النوع المستعمل للحافلات والشاحنات	٢٩٤	٢,٤٢
٨	منتجات أخر بشكل لفائف مجلخة بالحرارة	٢٩٣	٢,٤٠
٩	اجزاء أخر للعربات السيارة	٢٧٢	٢,٢٣
١٠	إطارات من النوع المستعمل للحافلات والشاحنات	٢١٣	١,٧٥

الترتيب	صنف الصادرات (١٩٩٧م)	القيمة	النسبة (٪)
١	ثانى كلوريد الإيثلين	٤٨٣	٣٣,٧٦
٢	ميثانول (كحول الميثيل)	٢٨٣	١٩,٧٨
٣	إثيلين جلايكول (إيثان ديول)	١٦٨	١١,٧٥
٤	بوليمرت أسيتات الفينيل فى تبددات مائية	١٤٧	١٠,٣١
٥	ستيرين	١١٠	٧,٦٩
٦	بولى إيثلين	١٠٢	٧,١٤
٧	بولى إيثلين عالى الكثافة	٤٣	٣,٠٠
٨	كحولات أحادية غير مشبعة	٢٢	١,٥٥
٩	هيدروكربونات مشبعة	١٤	٠,٩٩
١٠	كحول الأليل	١٠	٠,٧٣

تابع - ملحق الدراسة (١)

الترتيب	صنف الواردات (١٩٩٦م)	القيمة	النسبة (٪)
١	سيارات سعة أسطوانتها (١٥٠٠ - ٣٠٠٠)	١,٤١٠	١٠,٩٣
٢	سيارات تتجاوز سعة أسطوانتها ٣٠٠٠سم٣	٨٨٨	٦,٨٨
٣	محولات آخر	٨٧٧	٦,٨٠
٤	سيارات نقل لا يتجاوز وزنها (٥ أطنان)	٦٣٠	٤,٨٨
٥	إطارات من النوع المستعمل للسيارات	٣٢٩	٢,٥٥
٦	عربات سيارات للنقل بمحركات تعمل بالضغط	٢٩٢	٢,٢٧
٧	أجزاء أخر للعربات السيارة	٢٦٩	٢,٠٨
٨	سيارات تترواح سعة أسطوانتها (١٠٠٠-١٥٠٠)	٢٥٤	١,٩٧
٩	عربات مصممة للسير على الثلج	٢٤٠	١,٨٦
١٠	محركات بمكابس تعمل بالضغط	٢٢١	١,٧٢

الترتيب	صنف الصادرات (١٩٩٦م)	القيمة	النسبة (٪)
١	ميثانول (كحول الميثيل)	٢٤٤	٢٦,٣٨
٢	ثانى كلوريد الإيثلين	١٧٣	١٨,٦٢
٣	إثيلين جلايكول (إيثان ديول)	١٦٢	١٧,٥١
٤	بولى إيثلين عالى الكثافة	١٠٣	١١,١٧
٥	ستيرين	٧٠	٧,٥٥
٦	بولى إيثلين	٤٨	٥,١٨
٧	البولة (يوريا) وإن كانت فى محاليل مائية	٢١	٢,٢٣
٨	بوليمرت أسيتات الفينيل فى تبددات مائية	١٤	١,٤٦
٩	أجهزة تكييف هواء بدون وحدة تبريد	١٠	١,٠٦
١٠	ألومنيوم خام ، غير مخلوط	٩	١,٠٠

المراجع

أولاً - المراجع العربية:

١- الحمودى، خالد بن عبد الرحمن: "تحليل اقتصادى للعلاقات التجارية بين المملكة العربية السعودية وجمهورية إندونيسيا" **ورقة علمية** فى الطريق للنشر (٢٠٠١).

٢- الدخيل، خالد بن إبراهيم: "العلاقات التجارية التبادلية بين المملكة العربية السعودية وأهم شركائها التجاريين"، **مجلة العلوم الاجتماعية**، جامعة الكويت، مجلد (٢٩)، عدد (١)، ربيع ٢٠٠١.

٣- الدخيل، خالد بن إبراهيم: "دراسة تحليلية قياسية للطلب من الواردات والصادرات السعودية خلال ثلاثين عامًا: ١٩٦٨-١٩٩٧"، **دورية الإدارة العامة**، معهد الإدارة العامة بالرياض، العدد الرابع، مجلد ٣٩، شوال ١٤٢٠هـ، يناير ٢٠٠٠م .

٤- الحبيب، فايز إبراهيم: "تطور حجم ونمط واتجاهات التجارة الخارجية لدول مجلس التعاون لدول الخليج العربية فى الفترة "١٩٦٨-١٩٨٥م": دراسة تحليلية"، **الإدارة العامة**، العدد ٦٠، ربيع الآخر ١٤٠٩هـ.

٥- مؤسسة النقد العربى السعودى: **التقارير السنوية**، أعداد متفرقة، الإدارة العامة للأبحاث الاقتصادية والإحصاء.

٦- متولى، مختار وآخرون "دراسة قياسية لنمو ومحددات واردات المملكة العربية السعودية من دول العالم المختلفة" **مجلة جامعة الملك سعود**، م ١١، العلوم الإدارية (٢)، ص ص ٢٤١-٢٦٧ (١٩٨٨م).

٧- متولى، مختار وآخرون: "أثر طفرة النفط على دالة واردات المملكة العربية السعودية: دراسة قياسية" ، **مجلة جامعة الملك سعود**، م ١٢، العلوم الإدارية (١)، (١٤٠٧هـ/١٩٨٦م).

٨- مصلحة الجمارك: **التقارير الاقتصادية** - الأعداد من الثانى إلى الخامس (السنوات ١٤١٧/١٤٢٠هـ)، إدارة التحليل الإحصائى.

٩- الكسوانى، ممدوح الخطيب: "الطلب من الواردات الكلية السعودية باستخدام تصحيح الخطأ والتكامل المشترك، **دورية الإدارة العامة**، م ٢٨، العدد الثانى، أغسطس ١٩٩٨م، ص ص ٢٦٧-٢٩٤.

١٠- وزارة التخطيط: **منجزات خطط التنمية**، حقائق وأرقام (١٣٩٠-١٤١٧هـ)، الإصدار الخامس عشر (١٩٩٧م).

ثانياً - المراجع الأجنبية:

1 - Aldakhil, K.; and Alyousef, N. "Cointegration Analysis of the Import Demand Functions of the GCC Countries," **Journal of Economic & Administrative Sciences,** United Arab Emirates University, Vol. 18, 2001.

2 - Asseery, A; and Perdikis, N.": The Interdependence Between The Economies of The Gulf Co-operation Council and The Industrial Countries". **The Scandinavian Journal of Development Alternatives**, Vol. XII, No 4, PP 112-120, 1993.

3 - Dutta, D. Ahmed, N.: "An Aggregate Import Demand Function for Banglades: A Cointegration Approach", **Applied Economics**, Vol. 31, No. 4, 1999, PP. 465-472.

4 - Goldstein, M; and Khan, M.: "Income and Price Effects in Foreign Trade". **Handbook of International Economics**, Vol. II. PP. 1041-1105 Edited by Ronald Jones and Peter Kenen. Elsevier Science Publishers B.V. Amesterdam, Netherlands, (1988).

5 - Goldstein, Morris and Khan, Mohsin: "Income and Price Effects in Foreign Trade", **Handbook of International Economics,** Volume II. Edited by Ronald Jones and Peter Kenen, (1988).

6 - Greene, William H. : "Econometric Analysis, New York, Macmillan Publishing Company, (1997).

7 - Khan, M.; and Knight, M "Import Compression and Export Performance in Developing Countries", **The Review of Economics and Statistics**, Vol. 70, (1988).

8 - Gujarati, Damodar N. : **Basic Econometrics**, McGraw-Hill Book Company, 2nd ed., New York (1988).

9 - Hossain, Md. Akhtar: "Disaggregated Demand Functions For Bangladesh Exports: Some Econometric Results 1974-1985", **The Indian Economic Journal**, Vol. 40, No. 3, (1990).

10- International Monetary Fund: **Direction of Trade Statistics**, different issues, IMF, (1968-1997).

11- International Monetary Fund: **International Financial Statistics**, Yearbook, IMF, (1988).

12- Khan, Mohsin: "The Structure and Behavior of Imports of Venezuela", **The Review of Economics and Statistics**, Vol. 57, (1975).

13- Marquez, Jaim; McNeilly, Caryl: "Income and Price Elasticities for Exports of Developing Cuntries", **The Review of Economics and Statistics**, Vol. 70, (1988).

14- Metwally, M.: "Trade Relationship between Saudi Arabia and Japan". **Journal of King Saud University**, Administrative Sciences, Vol. 13, No 1. PP 3-16, 1988.

15- Metwally, M; and Daghistani A.: "The Interaction Between the Economies of The Member States of The Gulf Co-Operation Council and The Industrialized Economies", **The Indian Economic Journal**, Vol. 34, No 3, PP 51-59, 1987.

16- Muto,T. E. : "Saudi Japanese Relations in The Viewpoint of Investment Promotion Activites Japanese Investment in Saudi Arabia", **Conference on The Kingdom of Saudi Arabia 100 Years**, 24-28 January, 1999.

17- Stone, Joe: "Price Elasticities of Demand for Imports and Exports: Industry Estimates for The U.S., The E.E.C. and Japan", **The Review of Economics and Statistics**, Vol. 61, (1979).

مدى تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة فى مستشفيات مدينة الرياض من وجهة نظر ممارسى مهنة التمريض

د. بدران بن عبدالرحمن العمر

أستاذ الإدارة المشارك بقسم الإدارة العامة بجامعة الملك سعود

● دورية الإدارة العامة
● المجلد الثاني والأربعون
● العدد الثاني
● ربيع الآخر ١٤٢٣ هـ
● يونيه ٢٠٠٢ م

مدى تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة في مستشفيات مدينة الرياض من وجهة نظر ممارسي مهنة التمريض

د . بدران بن عبدالرحمن العمر❖

يعاني القطاع الصحي الحكومي في المملكة العربية السعودية، كغيره من القطاعات الصحية في الدول الأخرى ، ارتفاعًا في تكلفة تقديم الخدمات الصحية، وعدم القدرة على الاستمرار في تقديم هذه الخدمات مجانيًا مع المحافظة على جودة الخدمات المقدمة. كما أن القطاع الخاص أيضًا يسعى جاهدًا إلى توفير المبالغ المالية التي تساعده في توفير التقنية الطبية المتطورة والمتغيرة باستمرار وإلى الاستغلال الأمثل لهذه الموارد المرتفعة التكلفة؛ وصولاً إلى تخفيض التكلفة وتحسين جودة الخدمات المقدمة، حيث تشير الدراسات إلى أن موضوع جودة الخدمات الصحية يعد من أهم القضايا في عملية تسويق هذه الخدمات (نصيرات والضمور، ٢٠٠٠م).

إن القطاع الصحي في المملكة سيشهد عددًا من المتغيرات التي يمكن أن تؤدي إلى التغيير في سلوك كل من مقدم الخدمة الصحية ومتلقيها. ولعل أبرز هذه المتغيرات التوجه نحو تطبيق التأمين الصحي التعاوني، وما سيصاحبه من ضغوط على مقدمي الخدمات الصحية (من قبل مجلس الضمان الصحي وشركات التأمين) ؛ بهدف تقديم خدمات صحية ذات جودة عالية للمستفيدين. كما أن مقدمي الخدمات الصحية سيعملون من جهتهم على تبني مفهوم إدارة

❖ أستاذ الإدارة المشارك بقسم الإدارة العامة بجامعة الملك سعود .

الجودة الشاملة عند تقديمهم للخدمات الصحية سعيًا لكسب رضا العميل وشركات التأمين .

إن هناك عددًا من المستشفيات السعودية قد بدأت بالفعل بتطبيق برامج مختلفة فى إدارة الجودة الشاملة، وهذه الدراسة تتناول عددًا من هذه المستشفيات التى تقع فى مدينة الرياض موزعة على عدة قطاعات؛ للتعرف على مدى تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة فى تلك المستشفيات .

مشكلة الدراسة :

بشكل عام حققت قطاعات الصناعة والتجارة نجاحًا ملموسًا فى تطبيق إدارة الجودة الشاملة، إلا أن تطبيق برامج التحسين المستمر فى جودة الرعاية الصحية لم يصل فى نجاحه إلى ما وصلت إليه القطاعات الأخرى (الأحمدى، ٢٠٠٠)، وذلك يعود إلى تأخر قياديى منظمات الرعاية الصحية فى إدراك مزايا الجودة الشاملة (Gustafson and Hunt, 1995: 3). ومن هذا المنطلق تتلخص مشكلة الدراسة فى التعرف على مبادئ إدارة الجودة الشاملة المطبقة فى المستشفيات السعودية ومدى تطبيقها، وكذلك التعرف على العوامل المؤثرة على مدى تطبيق إدارة الجودة الشاملة فى هذه المستشفيات من وجهة نظر جهاز التمريض العامل فى المستشفيات الداخلة فى هذه الدراسة.

أهمية الدراسة :

تكمن أهمية هذه الدراسة فى تعاظم الدور المنوط بالقطاع الصحى فى المملكة، وتأكيد الدولة فى خططها التنموية، وخاصة خطتى التنمية الخمسية السادسة والسابعة ١٤١٥- ١٤٢٥هـ، على أهمية تقديم الخدمات الصحية على

مستوى عالٍ من الجودة. كما تكمن أهمية الدراسة فى نجاح استخدام أساليب إدارة الجودة الشاملة فى معالجة الكثير من المشكلات التى تستنزف الكثير من المصروفات التى يمكن تجنبُها، والتى واجهت العديد من القطاعات وفيها القطاع الصحى، خاصةً أن معظم هذه المشكلات كان بسبب ارتكاب أخطاء، أو عدم رضا العميل، أو تكرار النشاطات، أو الهدر، أو غياب التدريب والأهداف أو عدم استخدام البيانات والمعلومات، أو غيره من العوامل التى يمكن تجنبها (Stamatis, 1996:1-2). كما أن التوجه نحو تطبيق التأمين الصحى التعاونى فى المملكة وارتفاع الوعى لدى المراجعين وإدراكهم لحقوقهم فى تلقى خدمات صحية بجودة عالية - سيعطى بقية مقدمى الخدمات الصحية فى المملكة دافعًا قويًا نحو تبنى مفهوم إدارة الجودة الشاملة فى المستقبل القريب إن شاء الله. كل ذلك يجعل من موضوع تطبيق إدارة الجودة الشاملة وضبطها والعمل على تحسينها أمرًا جديرًا بالاهتمام والبحث.

أهداف الدراسة:

تعمل هذه الدراسة على تحقيق الأهداف التالية:

١- التعرف على مبادئ إدارة الجودة الشاملة المطبقة فى المستشفيات السعودية بمدينة الرياض (من خلال وجهة نظر جهاز التمريض العامل فى تلك المستشفيات).

٢- التعرف على الفروق بين القطاعات المختلفة فى مدى تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة.

٣- التعرف على مدى تطبيق إدارة الجودة الشاملة بشكل عام فى المستشفيات المدروسة، وذلك من وجهة نظر مفردات الدراسة.

٤- التعرف على الفرق بين القطاعات المختلفة فى مدى تطبيق إدارة الجودة الشاملة.

٥- التعرف على المبادئ المؤثرة فى مدى تطبيق إدارة الجودة الشاملة فى هذه المستشفيات من وجهة نظر مفردات الدراسة.

٦- تقديم التوصيات المناسبة التى يمكن أن تساعد إدارات المستشفيات المختلفة فى رفع مستوى الخدمات الصحية، والعمل على مواصلة التحسين المستمر لهذه الخدمات.

أسئلة الدراسة:

لتحقيق أهداف الدراسة تم طرح الأسئلة التالية التى تسعى هذه الدراسة للإجابة عليها:

١- ما مبادئ إدارة الجودة الشاملة المطبقة فى المستشفيات السعودية بمدينة الرياض؟

٢- هل هناك اختلاف ذو دلالة إحصائية بين القطاعات المختلفة فى مدى تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة؟

٣- ما مدى تطبيق إدارة الجودة الشاملة بشكل عام فى المستشفيات الداخلة فى الدراسة؟

٤- هل هناك فروق ذات دلالة إحصائية بين القطاعات المختلفة فى مدى تطبيق إدارة الجودة الشاملة بشكل عام؟

٥- ما المبادئ المؤثرة فى مدى تطبيق إدارة الجودة الشاملة فى المستشفيات الداخلة فى الدراسة؟

الإطار النظرى وأدبيات الدراسة :

الجودة فى الخدمات الصحية :

يؤكد كل من (Palmer et al, 1991:3-4, and Donabedian, 1988: 1743) أن مفهوم الجودة فى الخدمات الصحية يختلف من شخص إلى آخر، وذلك حسب موقع الشخص من المنظمة الصحية. فالجودة لدى مقدم الخدمة تعنى الالتزام بمعايير الجودة الطبية عند تقديم الرعاية الصحية؛ بهدف تحقيق النتائج المرجوة، فى حين يرى المريض أنها درجة الرعاية التى يقبلها هو نفسه. كما أن إدارة المنظمة الصحية قد ترى أن الجودة هى الوصول إلى مستوى مرتفع من رضا المرضى وبالتكلفة الأقل. إن صانعى السياسات الصحية فى أى بلد يرون أن الجودة هى عبارة عن تحسين صحة أفراد المجتمع فى ضوء الموارد المتاحة. وتؤكد (Greenberg and Lezzoni, 1995: 194-195) على أنه ليس من السهل تعريف الجودة خاصةً فى القطاع الصحى، وذلك لطبيعة "الصحة"، حيث إنها موضوع شخصى خاص بالمريض، ويختلف حوله الأفراد باختلاف توقعاتهم وتقديراتهم الشخصية.

والجودة فى الرعاية الصحية لها ثلاثة جوانب : الأول فنى ذو صلة بتطبيق العلوم والتقنية الطبية للتعامل مع مشكلات الرعاية الصحية للمريض، والجانب الثانى من الجودة إنسانى ذو صلة بالعلاقات الاجتماعية والنفسية بين المريض ومقدم الخدمة؛ فى حين أن الجانب الثالث يتعلق بتحقيق احتياجات المريض من الكماليات (Morgan, 1994: 327 Monica and). وترى منظمة الصحة العالمية الجودة فى التوافق مع المعايير والأداء السليم بأسلوب آمن ومقبول من المجتمع، وبتكلفة مقبولة؛ بهدف تقليل نسبة المرضى ونسبة الوفيات والإعاقة وسوء التغذية (أخضر، ١٩٩٤ : ٨). كما عرفت الجودة على أنها الدرجة التى تكون عندها خدمات

الرعاية الصحية المقدمة للأفراد والمجتمعات قادرة على زيادة احتمال تحقيق النتائج المرغوبة، على أن تساير تلك الخدمات المعرفة المهنية الراهنة المصاحبة للممارسة الأفضل (Brown, 1997:3).

مما سبق يمكن تعريف الجودة فى الرعاية الصحية بأنها السعى المستمر نحو تحقيق متطلبات المريض بأقل تكلفة ممكنة، بحيث تشمل ثلاث نقاط أساسية: الأولى تحقيق الجودة من وجهة نظر المريض، ويمكن التحقق من ذلك عن طريق قياس رضا المريض، والثانية تحقيق الجودة من وجهة النظر المهنية، وهى تحقيق ما يحتاجه المريض بناءً على ما هو مقبول طبيًا، من حيث التشخيص والإجراءات والعلاج، والثالثة تتركز على جودة العمليات المتعلقة بجودة تصميم وتقديم الخدمات الصحية، وذلك على أساس الاستخدام الأمثل لموارد المنظمة الصحية.

ومن المعروف أن التوجه الكبير نحو تطبيق مبادئ ومفاهيم الجودة فى القطاع الصناعى يعود إلى مساهمات كل من ديمينج وجوران وكروسبى وإيشيكاوا. وقد بدأ (Berwick) وآخرون تطبيق هذه المبادئ والمفاهيم فى القطاع الصحى، حيث ظهر مفهوم تحسين الجودة المستمر والذى يطلق عليه عدد من المختصين "إدارة الجودة الشاملة" (Teichholz, 1993)، ذلك المفهوم الذى أصبح يشمل العمل على تحقيق حاجات المستفيد، ورضا المستفيد، والعمل على التحسين المستمر عن طريق توفير المدخلات الأفضل وتنفيذ العمليات الأنسب. وهذا يعنى العمل الشامل لرفع مستوى الخدمات الصحية من جميع جوانبها حيث يشمل ذلك القيادة، والتحسين المستمر، ورفع مهارات الموظفين، والعمل الجماعى (Al-Assaf, 1993: 29). ومن هنا يأتى الحديث عن مفهوم إدارة الجودة الشاملة ومبادئها فى المنشآت الصحية.

مفهوم إدارة الجودة الشاملة فى المنشآت الصحية :

إن مفاهيم إدارة الجودة الشاملة هى امتداد للتراكم المعرفى الذى تم خلال الستين عامًا الماضية، وقد نال مفهوم إدارة الجودة الشاملة تقدير الكثير من المنشآت الصحية فى الولايات المتحدة وخارجها، حيث إن العديد من المنشآت الصحية فى اليابان وأمريكا الشمالية قد حققت نجاحًا ملحوظًا بتطبيق إدارة الجودة الشاملة (Baker and Gelmon, 1996: 84).

إن مفهوم إدارة الجودة الشاملة يقوم على فلسفة المفهوم الشامل والتكاملى؛ بهدف الارتقاء بمستوى أداء الخدمات الطبية والمساندة، وكذلك الارتقاء بمستوى الأداء الإدارى للمنشأة الصحية (سعيد، ١٩٩٧: ص ٦٩). يؤكد ذلك تعريف أوكلاند (١٩٨٩) لإدارة الجودة الشاملة الذى رصده (Ellis and Whittington, 1993: 48) على أنه أسلوب لتحسين فاعلية ومرونة العمل بشكل عام، وأنها طريقة للتنظيم تشمل المنشأة بأكملها، وفى ذلك جميع الأقسام والأنشطة والموظفون على جميع المستويات. ويشير (Gilpatrick, 1999: 7) إلى أن تطبيق إدارة الجودة الشاملة أو التحسين المستمر للجودة يستدعى عدم البحث عن الأشخاص المتسببين فى الانحراف أو الخطأ، ولكنه يستدعى التعرف على الأسباب المؤدية إلى ذلك. إن الأهداف المرجوة من تطبيق إدارة الجودة الشاملة وتحسين الجودة المستمر فى الرعاية الصحية كما يراها (Wakefield and Helms, 1995) تشتمل على التقييم المنتظم لمدى كفاية الأنظمة والعمليات نحو تحقيق توقعات العملاء، وتحديد وتحليل المسببات الحقيقية لانحراف الأداء، وتصميم وتنفيذ برامج التصحيح التى يرجى أن تمنع حدوث الانحراف مستقبلاً، وكذا يُعَدُّ وسيلة للتقويم المستمر لكفاءة برامج التصحيح (الحلول). وأشارت Greenberg and Lezzoni (١٩٩٥م) إلى أكثر من مفهوم لإدارة الجودة الشاملة فى الرعاية الصحية ، منها : أنها محاولة

التعرف على مصادر الانحراف والعمل على التغلب عليها، ومنها أنها مقارنة أداء المستشفى بأداء مستشفى آخر أفضل منه، ومنها أيضًا أنها العمل على تصميم نظام صحى قائم على الاحتياجات.

أهمية تطبيق إدارة الجودة الشاملة فى المنشآت الصحية:

إن من أهم الأسباب الداعية لتطبيق إدارة الجودة الشاملة فى القطاع الصحى هو قدرتها على تجنيب المنشآت الصحية التكلفة المترتبة على تقديم خدمات صحية بجودة متدنية، وقدرتها على تحسين الأداء المالى وتخفيض مصروفات الرعاية الصحية (Broyles and Al-Assaf, 1999, and Bin Saeed, 1999) وتقليل الأخطاء وتحسين العمليات (Attree, 1996, 35-51). إضافة إلى أن الجودة تقوم على تخفيض التكلفة وتحسين مستوى رضا العملاء (Ovretveit, 1990). كما أنها تساعد منشآت القطاع الخاص على الوقوف أمام المنافسة القوية (محرم وفهمى، ٢٠٠٠: ص ١٨). يضاف إلى ذلك أن تطبيق إدارة الجودة الشاملة يمكن الإدارة من التعرف على احتياجات المستفيد والعمل على تحقيقها، وكذلك يمكن المنشأة من العمل على الحصول على بعض الشهادات الدولية فى هذا المجال (مدنى، ١٩٩٦: ١١٠). ويضيف مدنى (١٩٩٦) أن هذا المدخل الإدارى يسهم فى تسهيل عملية اتخاذ القرارات وحل المشكلات، ويعمل على توفير المعلومات ويزيد من ارتباط العاملين بالمنشأة وأهدافها وكذلك يدعم التنسيق بين إدارات المنشأة ويعمل على تحسين سمعة المنشأة. ويذكر الخلف (١٩٩٧: ١٤٦) أن الفوائد التى جنتها منظمات الأعمال التى طبقت إدارة الجودة الشاملة، والتى شملت زيادة حصة السوق، وتخفيض الأخطاء، وزيادة الإنتاجية، وتقليل مستوى الهدر وتحقيق الرضا الوظيفى - تعكس أهمية تطبيق هذا المدخل الإدارى فى المنشآت. ويمكن القول إن المنظمات التى ستتمكن من البقاء فى ظل المنافسة الشديدة هى تلك

التى تتبنى خططًا إستراتيجية ترتكز على تحقيق الجودة فى جميع مظاهر المنظمة (Dew, 1997: 5). وذكرت الأحمدى (١٩٩٥) أنه قد تزايد الاهتمام بتطبيق إدارة الجودة الشاملة فى الولايات المتحدة الأمريكية فى النصف الثانى من التسعينيات ، بعد أن اشترطت الهيئة المشتركة لاعتماد المستشفيات ضرورة تبنى منهج إدارة الجودة الشاملة بدلاً من ضمان الجودة ضمن المعايير الأساسية لاعتماد المستشفيات ، بحيث يكون هناك آلية واضحة للتحسين المستمر، وإمكانية قياس وتوثيق النتائج بما يتفق مع مبادئ إدارة الجودة الشاملة.

مبادئ إدارة الجودة الشاملة فى المنشآت الصحية:

إن الاختلاف حول مفهوم الجودة فى الخدمات الصحية يؤدى حتمًا إلى الاختلاف حول مبادئها وبالتالى مقاييس الجودة المستخدمة. وبمراجعة أدبيات إدارة الجودة الشاملة، يتضح تباين آراء الباحثين حول عدد المبادئ الرئيسة لنظم إدارة الجودة الشاملة، فقد اختلف الباحثون حول ذلك، حيث ذكر السقاف (١٩٩٧: ص ص ٢٧-٣٠) أن هناك ستة مبادئ جوهرية فى أى برنامج لإدارة الجودة: وتشمل العمل الجماعى، والالتزام بالتغيير، والتركيز على المستفيد، والالتزام بالتحسين المستمر، وتعزيز علاقة المنشأة مع مورديها، وتعزيز وتمكين العاملين بالمشاركة. و يرى الحميضى (٢٠٠٠) أن هناك ستة مبادئ لإدارة الجودة هى: التركيز على العميل، والتحسين المستمر، والوقاية وليس التفتيش، واتخاذ القرارات بناءً على الحقائق، وتمكين العاملين ومشاركتهم، والعمل التعاونى. فى حين يرى الخلف (١٩٩٧) أن مبادئ إدارة الجودة الشاملة تشمل تثقيف المنشأة، ومشاركة العاملين وتمكينهم، والتدريب، والتزام الإدارة العليا، والتركيز على العميل، والتحسين المستمر، والتخطيط الإستراتيجى للجودة، وتحفيز العاملين، والقياس والتحليل، ومنع الأخطاء قبل وقوعها.

أما فيما يتعلق بمبادئ إدارة الجودة الشاملة فى المنشآت الصحية فقد اختلف الباحثون أيضًا، حيث يرى (Baker and Gelmon, 1996: 66-87) أن هناك سبعة مبادئ أساسية لإدارة الجودة الشاملة فى منظمات الرعاية الصحية ، وهى: التركيز على العميل، وتحسين العمليات، ومراقبة درجة الانحراف، والإدارة العليا الداعمة، ومشاركة العاملين، والأسلوب العلمى القائم على جمع وتحليل البيانات، والمقارنة المرجعية (Benchmarking). كما ذكر بن سعيد (١٩٩٧: ص ص ٨٦-٩٩) أن مبادئ إدارة الجودة الشاملة فى المنشآت الصحية تشمل التركيز على العميل، والتحسين المستمر، والتعاون الجماعى، والوقاية من الأخطاء، والمشاركة الكاملة للعاملين، واتخاذ القرار بناءً على الحقائق. ويرى (Stamatis, 1996:58-60) أن مبادئ إدارة الجودة الشاملة فى المنشآت الصحية هى خمسة مبادئ : التركيز على العميل، والمشاركة الشاملة، والقياس، والمساندة، والتحسين المستمر. كما أن (Al-Assaf, 1999) يتفق مع (Stamatis) فى عدد المبادئ، إلا أن المبادئ التى ذكرها Al-Assaf شملت: التركيز على العميل، والعمل الجماعى ومشاركة العاملين، والتركيز على النظام كليةً، والإدارة المبنية على البيانات، والتزام القيادة الإدارية. وقد لخصت الأحمدى (٢٠٠٠) مبادئ إدارة الجودة فى المنظمات الصحية بالتزام القيادة، ونشر ثقافة الجودة، ومشاركة العاملين، والتركيز على العميل، والتركيز على العملية، والقياس والتحليل. كما ذكرت الأحمدى (٢٠٠٠) أن الهيئة المشتركة لاعتماد المنظمات الصحية أكدت ضرورة التزام المنظمات الصحية بالتركيز على الجودة من قبل المنظمة ككل مع مشاركة فعالة من قبل الإدارة العليا، والاهتمام باحتياجات العميل، واتباع مدخل النظم ووصف العمليات، واستخدام القياس لفهم الانحرافات، والتزام التحسين المستمر. ويرى (Hynes III, 1995) أن مبادئ الجودة الشاملة خمسة : التركيز على العميل، والتزام القيادة، والمشاركة من قبل الجميع، والقياس، والتحسين المستمر؛ ويؤكد كذلك على أن التزام المنشأة

الصحية بهذه المبادئ سيؤدى إلى تحسين العمل ورضا المرضى. أما (Muller, 1996) فيرى أن هناك أربعة مبادئ للجودة الشاملة : التزام أصحاب العمل، بناء القدرات عن طريق تمكين العاملين وتدريبهم وكسب ولائهم، دعم الإدارة، وبناء ثقافة التحسين المستمر فى المنشأة. كما أن (Rosen, 1994) يرى أن كلاً من ديمنغ وجوران وكروسبى يشتركون فى خمسة مبادئ للجودة الشاملة، هى: التركيز على العمليات، والتركيز على العميل، والتعرف على حجم الانحراف، والمراقبة المستمرة لتحسين العمل، والتزام القيادة العليا.

أخيرًا يجب التذكير بأن الباحث لم يجد أى دراسة تناولت مدى تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة فى القطاع الصحى فى المملكة، حيث تركزت غالبية الدراسات على دراسة معوقات تطبيق إدارة الجودة الشاملة فى القطاع الصحى. وهذا يعطى هذه الدراسة فرصة للإسهام فى سد هذه الثغرة فى المكتبة العربية والسعودية على وجه الخصوص.

منهج البحث :

للإجابة على أسئلة البحث، تم استخدام المنهج الوصفى التحليلى بأسلوبه المسحى، حيث يعتبر هذا المنهج ملائمًا لهذا النوع من البحوث؛ وذلك لإمكانية استقصاء آراء عدد كبير من المجيبين. كما أن هذا المنهج يقوم على تقديم وصف للظاهرة محل الدراسة، ومن ثم تحليل نتائج الدراسة للربط بين متغيراتها للوصول إلى أسبابها واستخلاص النتائج، ومن ثم تعميمها (مبارك، ١٩٩٢ : ص ٣٠).

مجتمع وعينة البحث :

مجتمع البحث فى هذه الدراسة عبارة عن المرضين/الممرضات العاملات فى عدد من مستشفيات مدينة الرياض التى تقدم الخدمات الصحية من المستوى

الثالث (tertiary services)، والتى لديها إدارات أو أقسام متعلقة بإدارة الجودة الشاملة تجاوز عمرها السنة، وشملت مستشفيات تخصصية حكومية، وتعليمية، وعسكرية، وخاصة. وقد كان اختيار هذا المجتمع أو تلك الفئة من بين الفئات الأخرى العاملة فى المستشفيات راجعًا لكون هذه الفئة الأقرب والأكثر التصاقًا بتطبيق برامج إدارة الجودة الشاملة.

تم اختيار مفردات عينة الدراسة داخل كل مستشفى باستخدام أسلوب العينة الاحتمالية العشوائية البسيطة. ولقد تم تحديد حجم العينة وفقًا للمعادلة التالية (القحطانى وآخرون، ٢٠٠٠: ص ٢٥٨-٢٥٩) :

$$n = [p\ (1-p)\ (z)^2]/e^2$$

وبافتراض نسبة الخطأ (e) المقبول تساوى (±٠,٠٥) وأن القيمة المعيارية (z) تساوى (١,٩٦) وبافتراض أن نسبة الشريحة المبحوثة فى المجتمع (P) هى (٥٠٪) ، وهى أكبر حاصل ضرب بين قيمة p والقيمة المتبقية (1– p) ، فإن حجم العينة المطلوب حسب المعادلة المذكورة أعلاه يكون (٣٨٤) مفردة. ورغبة فى تمثيل المجتمع المدروس بشكل أكبر تم توزيع (٤٠٠) استبانة (تمثل ٧,٨٣٪ من مجتمع البحث) على عينة الدراسة. وقد كان العائد منها (٣٥٢) استبانة ، الصالح منها للتحليل والاستخدام بلغ (٣١١) استبانة، أى بمعدل استجابة (٧٧,٧٥٪) ويعتبر هذا المعدل مقبولاً فى العلوم السلوكية. وقد كانت أعداد العينة داخل المستشفيات الداخلة فى الدراسة كما هو موضح فى الجدول رقم (١).

جدول رقم (١)

مجتمع وعينة البحث *

المستشفيات	مجتمع البحث	الاستبانات الموزعة (٧,٨٣٪)	الاستبانات العائدة المكتملة
- التخصصية الحكومية	١٩١١	١٥٠	١٠٦
- العسكرية	١٨٠٢	١٤١	٩٨
- الخاصة	٣٩٥	**٣١	٣٩
- التعليمية	١٠٠٢	٧٨	٦٨
المجموع	٥١١٠	٤٠٠	٣١١

* المصادر:

-وزارة الصحة، التقرير السنوى ١٤١٨هـ.

-أقسام شؤون الموظفين فى المستشفيات الداخلة فى الدراسة والتى لم تتوافر معلومات عنها فى التقرير الصحى لوزارة الصحة.

** نظرًا لتأخر القطاع الخاص فى تسليم الاستبانات الموزعة (٣١) تم بعث خطاب تذكيرى مع (١٥) استبانة إضافية.

وقد تراوحت أعمار عينة البحث بين (٢٢ و٥٦) سنة، وبمتوسط حسابى بلغ (٣٥) سنة تقريبًا. (بانحراف معيارى قدره ٧,١٦). وكانت خبرتهم قد تراوحت بين سنة واحدة و (٢٢) سنة وبمتوسط حسابى بلغ (٦) سنوات تقريبًا (بانحراف معيارى قدره ٤,٤٥)، وكانت المؤهلات العلمية لمفردات العينة قد تراوحت بين دبلوم التمريض ودرجة الدكتوراه، وقد كانت الغالبية من مفردات الدراسة ممن يحمل درجة البكالوريوس فى التمريض. وقد تراوحت وظائفهم بين أخصائية عيادة إلى رئيس/رئيسة تمريض. ويبين الجدول رقم (٢) الخصائص الديموغرافية لمفردات عينة البحث.

جدول رقم (٢)

الخصائص الديموغرافية لمفردات الدراسة (ن = ٣١١)*

البيانات	التكرار	النسبة (٪)
الوظيفة :		
١ – رئيس / رئيسة تمريض	٣٧	٪١٢,٨
٢ – مساعد رئيس / رئيسة تمريض	١٣	٪٤,٤
٣ – مشرفة تمريض	١١	٪٣,٨
٤ – ممرض / ممرضة	٢٠٩	٪٧٢,١
٥ – أخصائية عيادة	٢٠	٪٦,٩
العمر :		
١ – ٣٠ سنة فأقل	٨١	٪٢٧,٣
٢ – أكبر من ٣٠ سنة إلى ٤٠ سنة	١٢٤	٪٤١,٧
٣ – أكبر من ٤٠ سنة	٩٢	٪٣١,٠
الجنس :		
١ – ذكر	٤٧	٪١٥,٢
٢ – أنثى	٢٦٣	٪٨٤,٨
المستوى التعليمى :		
١ – دبلوم	٨٢	٪٢٦,٦
٢ – دبلوم عالٍ (مشارك)	١١	٪٣,٦
٣ – بكالوريوس تمريض	١٧٥	٪٥٦,٨
٤ – دراسات عليا	١٤	٪٤,٥
٥ – أخرى	٢٦	٪٨,٥
سنوات الخبرة العملية فى المستشفى الحالية :		
١ – سنتان فأقل	٩٠	٪٢٩,٨
٢ – أكثر من سنتين إلى (٨) سنوات	١٣٦	٪٤٥,٠
٣ – أكثر من (٨) سنوات	٧٦	٪٢٥,٢
عدد المجيبين :		
المستشفيات التخصصية الحكومية	١٠٦	٪٣٤,١
المستشفيات العسكرية	٩٨	٪٣١,٥
المستشفيات الخاصة	٣٩	٪١٢,٥
المستشفيات التعليمية	٦٨	٪٢١,٩

* فى حالة عدم تساوى التكرارات فى هذا الجدول مع ٣١١ فهذا عائد إلى عدم إجابة على السؤال (Missing Values) .

استبانة الدراسة :

تم تصميم استبانة خاصة ؛ لتخدم أهداف هذه الدراسة من قبل الباحثين. وقد تم التأكد من صدق محتوى الاستبانة عن طريق مراجعة الدراسات السابقة ذات العلاقة بمبادئ إدارة الجودة الشاملة؛ وذلك للوصول إلى المسودة الأولى. ثُمَّ عُرضت هذه المسودة على مجموعة من المتخصصين من أعضاء هيئة التدريس فى الإدارة العامة وإدارة الصحة والمستشفيات بكلية العلوم الإدارية بجامعة الملك سعود. وقد تمت الاستفادة من ملاحظاتهم واقتراحاتهم؛ للوصول إلى المسودة الثانية من الاستبانة. كما تم عرض هذه المسودة على مجموعة من ممرضات أحد المستشفيات بمدينة الرياض (لم تدخل هذه المجموعة ضمن الدراسة النهائية)؛ للتأكد من وضوح العبارات، وأن الاستبانة تقيس ما صُممت لقياسه. وكذلك لأخذ بعض المقترحات منهن، وقد تم بالفعل أخذ المقترحات والملاحظات بعين الاعتبار عند تصميم الاستبانة فى شكلها النهائى. وقد قيس مستوى الثبات الكلى للاستبانة باستخدام معامل الثبات الداخلى ألفا كرونباخ، حيث بلغ (٠,٩٦). وهذه النسبة تعتبر نسبة ثبات عالية جدًا. كما بلغ معامل الثبات لمحاور الاستبانة النهائية (٠,٩١) للمحور الأول، و(٠,٩٢) للمحور الثانى، و(٠,٨٨) للمحور الثالث، و(٠,٨٥) للمحور الرابع.

وقد تكونت الاستبانة من جزأين : الأول منها يحتوى على مجموعة من الأسئلة الديموغرافية كالوظيفة، والعمر، والجنس، والمستوى التعليمى، والخبرة. أما الجزء الثانى فكان يحوى (٢٦) بندًا تمثل فى مجملها المبادئ المختلفة لإدارة الجودة الشاملة، كما كان هناك سؤال عن مدى تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة فى المستشفى بشكل عام. وقد تم استخدام مقياس ليكرت المتدرج ذى النقاط الخمس لقياس البنود الـ (٢٦)، بحيث أخذ هذا المقياس الشكل التالى:

١= لا أوافق بشدة، ٢ = لا أوافق، ٣ = لا أدرى، ٤ = موافق، ٥= موافق بشدة. أما السؤال الخاص بمدى تطبيق إدارة الجودة الشاملة بشكل عام، فقد تم قياسه على أساس: ١= لا تطبق على الإطلاق، ٢ = تطبق بدرجة قليلة، ٣ = تطبق بدرجة متوسطة، ٤ = تطبق بدرجة كبيرة، ٥= تطبق بدرجة كبيرة جدًا.

أساليب تحليل البيانات :

تم ترميز وإدخال البيانات إلى الحاسب الآلى باستخدام البرنامج الإحصائى للعلوم الاجتماعية (SPSS). حيث تم استخدام التكرارات والنسب والأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية لوصف اتجاهات مفردات الدراسة نحو متغيرات الدراسة. ولتحديد طول خلايا مقياس ليكرت الخماسى (الحدود الدنيا والعليا) تم حساب المدى (٥-١= ٤)، ثم تقسيمه على أكبر قيمة فى المقياس للحصول على طول الخلية الصحيح أى (٤÷٥ =٠,٨٠) . بعد ذلك تم إضافة هذه القيمة إلى أقل قيمة فى المقياس (أو بداية المقياس وهى الواحد الصحيح) وذلك لتحديد الحد الأعلى لهذه الخلية، وهكذا أصبح طول الخلايا كما يلى :

- من ١ إلى ١,٨٠ يمثل "غير موافق بشدة" أو " لا تطبق على الإطلاق "
- أكبر من ١,٨٠ إلى ٢,٦٠ يمثل "غير موافق"، " تطبق بدرجة قليلة "
- أكبر من ٢,٦٠ إلى ٣,٤٠ " تطبق بدرجة متوسطة "
- أكبر من ٣,٤٠ إلى ٤,٢٠ "موافق" ، أو " تطبق بدرجة كبيرة "
- أكبر من ٤,٢٠ إلى ٥,٠٠ "موافق بشدة" أو " تطبق بدرجة كبيرة جدًا".

كما تم استخدام تحليل التباين ؛ للتعرف على الفرق بين متوسطات تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة حسب جهة العمل (القطاعات المختلفة). وقد تم استخدام التحليل العاملى (Analysis Factor) مع بنود الدراسة الـ (٢٦) الواردة فى الجزء الثانى من الاستبانة ؛ وذلك بهدف تصنيفها إلى مجموعات أو عوامل

أقل، وذلك اعتمادًا على درجة الارتباط بين هذه البنود. ثم استخدام تحليل الانحدار المتعدد المتدرج ؛ للتعرف على علاقة المتغيرات المستقلة (وهى العوامل أو المبادئ التى أفرزها التحليل العاملى) بالمتغير التابع (مدى تطبيق إدارة الجودة الشاملة بشكل عام).

تحليل البيانات :

لتحقيق أهداف البحث، وللتعرف على أهم مبادئ إدارة الجودة الشاملة المطبقة فى المستشفيات المدروسة؛ تم استخدام أسلوب التحليل العاملى ؛ بهدف تقليص وتصنيف بنود أداة جمع البيانات إلى مجموعة قليلة من العوامل، وباستخدام أسلوب التدوير المتعامد (Principle Component) بأسلوب تدوير الفاريماكس (Varimax Rotation) والتى تعد أكثر الأساليب استخدامًا فى التحليل العاملى (Vaus, 1991: 264)، نتج عن ذلك أربعة عوامل، فسرت حوالى (٦٥,٠٪) من تباين بنود أداة جمع البيانات البالغ عددها (٢٦) بندًا. ويتضح ذلك من الجدول رقم (٣). و سنستعرض هذه العوامل والبنود التى حملت عليها أو شكلتها، ونسبة التباين المفسر لكل عامل، وكذلك درجة الشيوع لكل بند من بنود أداة جمع البيانات، إضافة إلى قيم الجذر الكامن كما وردت فى الجدول رقم (٣).

العامل (المبدأ) الأول - التحسين المستمر:

بلغت قيمة الجذر الكامن (Eigenvalue) لهذا العامل (٥,٠٣٢) وفسر هذا العامل (١٩,٤٪) من تباين بنود الدراسة، وهذه النسبة تعد النسبة العليا مقارنة بالعوامل الأخرى. والبنود التى شملها هذا العامل هى : "يتم التشجيع فى هذا المستشفى على التعاون والعمل بأسلوب الفريق" ، و"هناك رؤية وإستراتيجيات

بعيدة المدى تؤكدها الإدارة العليا لبناء وترسيخ معانى ومبادئ الجودة فى هذا المستشفى"، و"يقدم لى المستشفى فرصًا كافية للتدريب والتثقيف فى مجال الجودة ؛ وصولاً لتجويد المهارات اللازمة لأداء عملى" ، و" إدارة المستشفى تهتم بصحتى وسلامتى ورضاى الوظيفى وكذلك ببيئة العمل"، و"هناك تحسن مستمر فى جودة الخدمات التى نقدمها خلال العام المنصرم"، و"يتم تقييم وتحسين أهداف المستشفى بشكل مستمر"، و"التحسين المستمر لجودة العمل يعتبر أحد المعايير الأساسية فى هذا المستشفى"، وأخيرًا "يتم ممارسة التحسين المستمر للأداء فى هذا المستشفى بشكل مستمر".

وقد كانت درجة ارتباط (تحميل) هذه البنود بالعامل (٠,٤٩٠، ٠,٥١٣، ٠,٥٢١، ٠,٦٨٦، ٠,٦٣٦، ٠,٧١٩، ٠,٧٣٩، ٠,٦٤١) على التوالى. أما درجة الشيوع والتى تعنى مقدار ما تفسره جميع العوامل من التباين لكل بند من البنود فقد تراوحت بين (٠,٥١٣) لبند "يتم التشجيع فى هذا المستشفى على التعاون والعمل بأسلوب الفريق" و (٠,٧٢٤) لبند "يتم ممارسة التحسين المستمر للأداء فى هذا المستشفى بشكل مستمر". ومن خلال النظر فى مضامين البنود الواردة تحت هذا العامل يتضح أن العلاقة التى تربط بينها هى درجة التحسين المستمر فى خدمات المستشفى، وعلى ذلك سمى هذا العامل بعامل "التحسين المستمر".

جدول رقم (٣)

نتائج التحليل العاملى لعناصر الاستفادة المختلفة من تقويم الأداء الوظيفى

العوامل وأرقام البنود	العوامل ١	٢	٣	٤	درجة الشيوع
العامل الأول : التحسين المستمر	معامل ألفا كرونباخ للثبات = ٠,٩١				
٩- يتم التشجيع فى هذا المستشفى على التعاون والعمل بأسلوب الفريق.	٠,٤٩٠				٠,٥١٣
١٨- هناك رؤية وإستراتيجيات بعيدة المدى تؤكدها الإدارة العليا لبناء وترسيخ معانى ومبادئ الجودة فى هذا المستشفى.	٠,٥١٣				٠,٦٧٥
٢٠- يقدم لى المستشفى فرصًا كافية للتدريب والتثقيف فى مجال الجودة وصولاً لتجويد المهارات اللازمة لأداء عملى.	٠,٥٢١				٠,٥٤١
٢٢- إدارة المستشفى تهتم بصحتى وسلامتى ورضاى الوظيفى وكذلك ببيئة العمل.	٠,٦٨٦				٠,٥٨٤
٢٣- هناك تحسن مستمر فى جودة الخدمات التى نقدمها خلال العام المنصرم.	٠,٦٣٦				٠,٦١١
٢٤- يتم تقييم وتحسين أهداف المستشفى بشكل مستمر.	٠,٧١٩				٠,٦٩٨
٢٥- التحسين المستمر لجودة العمل يعتبر أحد المعايير الأساسية فى هذا المستشفى.	٠,٧٣٩				٠,٦٨٥
٢٦- يتم ممارسة التحسين المستمر للأداء فى هذا المستشفى بشكل مستمر.	٠,٦٤١				٠,٧٢٤
العامل الثانى : اتخاذ القرارات بناءً على المعلومات	معامل ألفا كرونباخ للثبات = ٠,٩٢				
٧- هناك مستوى عالٍ من المشاركة من خلاله يتم إشراك الممرض/الممرضة فى عمليات التخطيط واتخاذ القرارات.		٠,٥٢٤			٠,٦٠٥
٨- يتم إخطارى بأى معلومات جديدة تتعلق بجودة العمل الذى أقوم به.		٠,٥٠٦			٠,٥٤٢
١٠- هناك عملية تحسين مستمرة لنشاطات الجودة عن طريق استخدام عدد من الأدوات مثل الرسوم البيانية للمتابعة وخرائط السبب والنتيجة، وعمليات المراقبة الإحصائية وغيرها.		٠,٦٥٩			٠,٧٣٤

تابع - جدول رقم (٣) .

العبارة					
١١- يتم تحسين جودة الأجهزة والمعدات الضرورية لأداء عملى بشكل مستمر.		٠,٦٦٥			٠,٦٦٥
١٢- يتم مطالبتى بتسجيل نتائج عملى للتعرف على أسباب التباين فى الأداء.		٠,٧١٤			٠,٦٤٥
١٣- لدي جميع المعلومات اللازمة لتقديم جودة عالية فى عملى التمريضى.		٠,٦٠٨			٠,٧٠٧
١٤- عملية اتخاذ القرارات فى هذا المستشفى تتم بناءً على تحليل جيد للبيانات الحديثة.		٠,٥٨٧			٠,٦٦٩
١٥- يتم استخدام أساليب عمليات المراقبة الإحصائية لاكتشاف أى انحراف عن معايير الجودة.		٠,٧٢٣			٠,٦٩١
العامل الثالث : دعم الإدارة العليا	**معامل الفا كرونباخ للثبات = ٠,٨٨**				
٣- متطلبات المرضى معروفة لمرضات المستشفى.			٠,٦٠٢		٠,٦٠٨
٦- يتم حل المشاكل التى تواجه المرضى بشكل سريع.			٠,٦٤٥		٠,٥٤٨
١٦- الإدارة العليا تشارك فى عملية تحسين مبادئ إدارة الجودة الشاملة فى المستشفى.			٠,٦٤٥		٠,٦٥٧
١٧- الإدارة العليا ملتزمة بتحسين جودة الخدمات المقدمة فى هذا المستشفى.			٠,٦٢٤		٠,٦٥٧
١٩- هناك تأكيد دائم من الإدارة العليا على أن تحقيق معايير الجودة العالية مسؤولية شخصية لكل موظف فى المستشفى.			٠,٥٢٤		٠,٦٢٨
٢١- الإدارة العليا تعمل على خلق الشعور القوى لدى العاملين بمسؤولية المستشفى نحو المجتمع.			٠,٥٣٣		٠,٦٩٧
العامل الرابع : التركيز على العميل	**معامل الفا كرونباخ للثبات = ٠,٨٥**				
١- تبنى أهداف عملية تحسين الجودة فى هذا المستشفى على متطلبات وتوقعات المرضى.				٠,٧١٤	٠,٦٦٩
٢- يقوم المستشفى بشكل مستمر بتحسين نشاطات إدارة الجودة الشاملة لمقابلة متطلبات وتوقعات المرضى.				٠,٧١٤	٠,٧٣٩

تابع - جدول رقم (٣) .

٤- رضا العميل يعتبر إحدى الأدوات المهمة إدارة الجودة فى جميع أنشطة المستشفى.				٠,٧٦٧	٠,٧٦٨
٥- يتم تحليل البيانات التى تجمع من خلال استبانات رضا العميل لتحديد مدى رضاه.				٠,٥٧٥	٠,٥٨٨
الجذر الكامن	٥,٠٣٢	٤,٤٨٧	٣,٨٣٤	٣,٤٨٨	١٦,٨٥
نسبة التباين المفسر فى المتغيرات	٪١٩,٤	٪١٧,٣	٪١٤,٨	٪١٣,٥	

العامل (المبدأ) الثانى: اتخاذ القرارات بناءً على المعلومات :

كانت قيمة الجذر الكامن لهذا العامل قرابة (٤,٤٨٧)، كما فسر هذا العامل قرابة (١٧,٣٪) من تباين بنود أداة جمع البيانات. وهذا العامل يعطى ثانى أكبر نسبة مفسرة بعد العامل الأول. وقد ارتبط بهذا العامل ثمانية بنود هى : "هناك مستوى عالٍ من المشاركة من خلاله يتم إشراك المرض/المرضة فى عمليات التخطيط واتخاذ القرارات"، و "يتم إخطارى بأى معلومات جديدة تتعلق بجودة العمل الذى أقوم به"، و"هناك عملية تحسين مستمرة لنشاطات الجودة عن طريق استخدام عدد من الأدوات مثل الرسوم البيانية للمتابعة وخرائط السبب والنتيجة، وعمليات المراقبة الإحصائية وغيرها"، و"يتم بشكل مستمر تحسين جودة الأجهزة والمعدات الضرورية لأداء عملى للحصول إلى نتائج دقيقة "، و"يتم مطالبتى بتسجيل نتائج عملى للتعرف على أسباب التباين فى الأداء"، و"لدي جميع المعلومات اللازمة لتقديم جودة عالية فى عملى التمريضى"، و "عملية اتخاذ القرارات فى هذا المستشفى تتم بناءً على تحليل جيد للبيانات الحديثة"، وأخيرًا "يتم استخدام أساليب عمليات المراقبة الإحصائية لاكتشاف أى انحراف عن معايير الجودة".

وقد كانت قيم ارتباط (تحميل) هذه البنود بهذا العامل (٠,٥٢٤، ٠,٥٠٦، ٠,٦٥٩، ٠,٦٦٥، ٠,٧١٤، ٠,٦٠٨، ٠,٥٨٧، ٠,٧٢٣) على التوالى. أما درجة الشيوع والتى تعنى مقدار ما تفسره جميع العوامل من التباين لكل بند من البنود فقد تراوحت بين (٠,٥٤٢) لبند "يتم إخطارى بأى معلومات جديدة تتعلق بجودة العمل الذى أقوم به" و (٠,٧٣٤) لبند "هناك عملية تحسين مستمرة لنشاطات الجودة عن طريق استخدام عدد من الأدوات مثل الرسوم البيانية للمتابعة وخرائط السبب والنتيجة، وعمليات المراقبة الإحصائية وغيرها". ومن خلال النظر فى مضامين هذه البنود نجد أن العلاقة التى تربط بينها هى المعلومات واتخاذ القرارات، ولذلك سمى هذا العامل بعامل "اتخاذ القرارات بناءً على المعلومات ".

العامل (المبدأ) الثالث - دعم الإدارة العليا :

من خلال قيمة الجذر الكامن لهذا العامل والتى بلغت (٣,٨٤٣) ، ونظرًا لكونه يفسر قرابة (١٤,٨٪) من تباين بنود أداة جمع البيانات ؛ فقد جاء ثالث عامل ليعطى أكبر نسبة تباين مفسر بعد العاملين الأول والثانى. وقد ارتبط بهذا العامل ستة بنود هى : "متطلبات المرضى معروفة لمرضات المستشفى"، و"يتم حل المشاكل التى تواجه المرضى بشكل سريع"، و"الإدارة العليا تشارك فى عملية تحسين مبادئ إدارة الجودة الشاملة فى المستشفى"، و"الإدارة العليا ملتزمة بتحسين جودة الخدمات المقدمة فى هذا المستشفى"، و "هناك تأكيد دائم من الإدارة العليا على أن تحقيق معايير الجودة العالية مسؤولية شخصية لكل موظف فى المستشفى"، وأخيرًا "الإدارة العليا تعمل على خلق الشعور القوى لدى العاملين بمسؤولية المستشفى نحو المجتمع". كما كانت قيم ارتباط (تحميل) هذه البنود بالعامل (٠,٦٠٢، ٠,٦٤٥، ٠,٦٤٥، ٠,٦٢٤، ٠,٥٢٤، ٠,٥٣٣) على التوالى. وقد

تراوحت درجات الشيوع بين (٠,٥٤٨) لبند "يتم حل المشاكل التى تواجه المرضى بشكل سريع" و (٠,٦٩٧) لبند "الإدارة العليا تعمل على خلق الشعور القوى لدى العاملين بمسؤولية المستشفى نحو المجتمع". ومن خلال إمعان النظر فى المعانى المذكورة نجد أن العلاقة التى تربط هذه البنود هى دعم الإدارة العليا، وبذلك سمى هذا العامل بعامل "دعم الإدارة العليا".

العامل (المبدأ) الرابع - التركيز على العميل:

يشير الجدول رقم (٣) إلى أن قيمة الجذر الكامن لهذا العامل بلغت قرابة (٣,٤٨٨) ، وهو يفسر قرابة (١٣,٥٪) من تباين بنود أداة جمع البيانات، وبهذا يكون رابع وآخر عامل من العوامل الأربعة. وقد ارتبط بهذا العامل أربعة بنود هى: "تبنى أهداف عملية تحسين الجودة فى هذا المستشفى على متطلبات وتوقعات المرضى"، و "يقوم المستشفى وبشكل مستمر بتحسين نشاطات إدارة الجودة الشاملة لمقابلة متطلبات وتوقعات المرضى"، و "رضا العميل يعتبر إحدى الأدوات المهمة ، إدارة الجودة فى جميع أنشطة المستشفى"، وأخيرًا "يتم تحليل البيانات التى تجمع من خلال استبانات رضا العميل لتحديد مدى رضاه". وقد كانت درجة ارتباط (تحميل) هذه البنود بهذا العامل (٠,٧١٤، ٠,٧١٤، ٠,٧٦٧، ٠,٥٧٥) على التوالى. وتراوحت درجات الشيوع لبنود هذا العامل بين (٠,٥٨٨) لبند "يتم تحليل البيانات التى تجمع من خلال استبانات رضا العميل لتحديد مدى رضاه" و (٠,٧٦٨) لبند "رضا العميل يعتبر إحدى الأدوات المهمة إدارة الجودة فى جميع أنشطة المستشفى". ومن خلال التركيز على هذه المضامين نجد أن العلاقة التى تربط بين هذه البنود هى التركيز على العميل، وبذلك سمى هذا العامل بعامل "التركيز على العميل".

تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة :

بعد حساب الوسط الحسابى (والانحراف المعيارى) لاتجاهات مفردات الدراسة نحو تطبيق مبادئ إدارة الجودة التى نتجت عن استخدام التحليل العاملى والتى يتضمنها الجدول رقم (٤)، يتضح أن مفردات العينة توافق على أن جميع هذه المبادئ مطبقة (جميع المتوسطات أكبر من ٣,٤٠) فى المستشفيات التى يعملون بها، وقيم الانحراف المعيارى تشير إلى عدم وجود تباين كبير بين مفردات الدراسة فيما يتعلق بموافقتهم على تطبيق مبادئ الجودة المذكورة ككل. إلا أن أكثر هذه المبادئ تطبيقًا من وجهة نظر مفردات الدراسة هو المبدأ المتعلق بالتركيز على العميل ، حيث بلغ الوسط الحسابى له (٣,٧٨٤) وبانحراف معيارى قدره (٠,٨٦٨).

جدول رقم (٤)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لبنود ومحاور الدراسة

العبارات	الوسط الحسابى	الانحراف المعيارى
مبدأ التحسين المستمر	٣,٦٨٨	٠,٨٤٩
١- التحسين المستمر لجودة العمل يعتبر أحد المعايير الأساسية فى هذا المستشفى.	٣,٩٩٣	٠,٩٠٥
٢- يقدم لى المستشفى فرصًا كافية للتدريب والتثقيف فى مجال الجودة وصولاً لتجويد المهارات اللازمة لأداء عملى.	٣,٩٣١	١,١٥١
٣- يتم التشجيع فى هذا المستشفى على التعاون والعمل بأسلوب الفريق.	٣,٨٥٦	١,٠٨١
٤- يتم ممارسة التحسين المستمر للأداء فى هذا المستشفى بشكل مستمر.	٣,٧٦٩	١,٠٦٢
٥-يتم تقييم وتحسين أهداف المستشفى بشكل مستمر.	٣,٦٨٠	٠,٩٧٤
٦- هناك تحسن مستمر فى جودة الخدمات التى نقدمها خلال العام المنصرم.	٣,٥٠٤	١,٠٨٧
٧-هناك رؤية وإستراتيجيات بعيدة المدى تؤكدها الإدارة العليا لبناء وترسيخ معانى ومبادئ الجودة فى هذا المستشفى.	٣,٤٦٢	١,١٠١
٨- إدارة المستشفى تهتم بصحتى وسلامتى ورضاى الوظيفى وكذلك ببيئة العمل.	٣,٣٠٣	١,٣٦٠
اتخاذ القرارات بناءً على المعلومات	٣,٤٦٤	٠,٩٢٤
١- يتم إخطارى بأى معلومات جديدة تتعلق بجودة العمل الذى أقوم به.	٣,٦٦١	١,١١٧
٢- لدي جميع المعلومات اللازمة لتقديم جودة عالية فى عملى التمريضى.	٣,٦٥٧	١,١٨٩
٣- يتم استخدام أساليب عمليات المراقبة الإحصائية لاكتشاف أى انحراف عن معايير الجودة.	٣,٥٠٢	٠,٩٩٤
٤- يتم مطالبتى بتسجيل نتائج عملى للتعرف على أسباب التباين فى الأداء.	٣,٤٦٩	١,١٩٥
٥- هناك عملية تحسين مستمرة لنشاطات الجودة عن طريق استخدام عدد من الأدوات مثل الرسوم البيانية للمتابعة وخرائط السبب والنتيجة، وعمليات المراقبة الإحصائية وغيرها.	٣,٣٨٧	١,١٣٤
٦- عملية اتخاذ القرارات فى هذا المستشفى تتم بناءً على تحليل جيد للبيانات الحديثة .	٣,٣٨٤	١,١٧٤
٧- هناك مستوى عالٍ من المشاركة من خلاله يتم إشراك الممرض/الممرضة فى عمليات التخطيط واتخاذ القرارات.	٣,٣٢٤	١,٣٧٤
٨- يتم تحسين جودة الأجهزة والمعدات الضرورية لأداء عملى بشكل مستمر.	٣,٣٠٨	١,٢٨٧

تابع - جدول رقم (٤) .

مبدأ دعم الإدارة العليا	٣,٦٠١	٠,٨٥٣
١- الإدارة العليا ملتزمة بتحسين جودة الخدمات المقدمة فى هذا المستشفى.	٣,٦٨٨	١,٠٧٤
٢- يتم حل المشاكل التى تواجه المرضى بشكل سريع.	٣,٦٥٢	٠,٩٨٩
٣- هناك تأكيد دائم من الإدارة العليا على أن تحقيق معايير الجودة العالية مسؤولية شخصية لكل موظف فى المستشفى.	٣,٦٣٠	١,٠٨٩
٤- متطلبات المرضى معروفة لمرضات المستشفى.	٣,٦١٥	١,١٤٢
٥- الإدارة العليا تشارك فى عملية تحسين مبادئ إدارة الجودة الشاملة فى المستشفى.	٣,٥٦٩	١,٠٧٥
٦- الإدارة العليا تعمل على خلق الشعور القوى لدى العاملين بمسؤولية المستشفى نحو المجتمع.	٣,٤٨٣	١,١٢٠
مبدأ التركيز على العميل	٣,٧٨٤	٠,٨٦٧
١- رضا العميل يعتبر إحدى الأدوات المهمة إدارة الجودة فى جميع أنشطة المستشفى.	٣,٨٨٥	١,١٠٤
٢- تبنى أهداف عملية تحسين الجودة فى هذا المستشفى على متطلبات وتوقعات المرضى .	٣,٨٨٣	١,٠٩٠
٣- يقوم المستشفى بشكل مستمر بتحسين نشاطات إدارة الجودة الشاملة لمقابلة متطلبات وتوقعات المرضى.	٣,٨٦٦	١,٠٠٧
٤- يتم تحليل البيانات التى تجمع من خلال استبانات رضا العميل لتحديد مدى رضاه.	٣,٥٥١	١,٠١٧

كما بينت نتائج الدراسة أن هناك خمسة بنود لم يتم الموافقة عليها من قبل مفردات الدراسة، وقد جاءت هذه البنود تحت مبدأين (عاملين) هما: مبدأ التحسين المستمر، ومبدأ اتخاذ القرارات بناءً على المعلومات. وقد جاء بند "إدارة

المستشفى تهتم بصحتى وسلامتى ورضاى الوظيفى وكذلك ببيئة العمل"، ضمن بنود مبدأ "التحسين المستمر". أما البنود الأربعة الباقية ، وهى : بند "هناك مستوى عال من المشاركة من خلاله يتم إشراك الممرض/الممرضة فى عمليات التخطيط واتخاذ القرارات"، و بند "هناك عملية تحسين مستمرة لنشاطات الجودة عن طريق استخدام عدد من الأدوات مثل الرسوم البيانية للمتابعة وخرائط السبب والنتيجة، وعمليات المراقبة الإحصائية وغيرها"، وبند "يتم تحسين جودة الأجهزة والمعدات الضرورية لأداء عملى بشكل مستمر"، وبند "عملية اتخاذ القرارات فى هذا المستشفى تتم بناءً على تحليل جيد للبيانات الحديثة" فقد كانت ضمن مبدأ "اتخاذ القرارات بناءً على المعلومات ".

الاختلاف فى درجة تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة :

للإجابة على السؤال الثانى من أسئلة الدراسة يبين الجدول رقم (٥) نتائج اختبار تحليل التباين ، والذى من خلاله يمكن تحديد حجم الاختلاف أو الفارق فى مستوى تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة بشكل عام بين المستشفيات المدروسة، وكذلك تحديد حجم الاختلاف أو الفارق فى مستوى تطبيق كل مبدأ على حدة بين المستشفيات. و يتضح من هذا الجدول أن مستوى تطبيق مبدأ "التحسين المستمر" فى المستشفيات التعليمية يقل، بشكل ذى دلالة إحصائية ، عن مستوى تطبيقه فى مستشفيات القطاعات الأخرى (F =٩,٣٤٥، ومستوى الدلالة أقل من ٠,٠٠١). كما لم يكن هناك اختلاف جوهرى فى مستوى تطبيق هذا المبدأ بين مستشفيات القطاعات الثلاثة الأخرى .

كما تبين أيضًا أن مستوى تطبيق مبدأ "المعلومات واتخاذ القرارات" فى المستشفيات التعليمية يقل ، بشكل ذى دلالة إحصائية ، عن مستوى تطبيقه فى مستشفيات القطاعات الأخرى (F =١٢,١٩٣، ومستوى الدلالة أقل من ٠,٠٠١).

كما لم يكن هناك اختلاف جوهرى فى مستوى تطبيق هذا المبدأ بين مستشفيات القطاعات الثلاثة الأخرى. إضافة إلى ما سبق يوضح الجدول أن مستوى تطبيق مبدأ "دعم الإدارة العليا" فى المستشفيات التعليمية يقل ، بشكل ذى دلالة إحصائية، عن مستوى تطبيقه فى مستشفيات القطاعات الأخرى، وكذلك اتضح أنه على الرغم من تطبيق هذا المبدأ فى بقية المستشفيات الأخرى إلا أن مستوى تطبيقه فى المستشفيات التخصصية يقل ، بشكل ذى دلالة إحصائية ، عن مستوى تطبيقه فى المستشفيات الخاصة (F=١٠,٩٣٨، ومستوى الدلالة أقل من ٠,٠٠١) .

كما يوضح الجدول رقم (٥) أن مستوى تطبيق مبدأ "التركيز على العميل" فى المستشفيات التعليمية يقل ، بشكل ذى دلالة إحصائية ، عن مستوى تطبيقه فى مستشفيات القطاعات الأخرى. وكذلك اتضح أنه على الرغم من تطبيق بقية المستشفيات لهذا المبدأ إلا أن مستوى تطبيقه فى المستشفيات العسكرية يقل ، بشكل ذى دلالة إحصائية ، عن مستوى تطبيقه فى المستشفيات الخاصة (F = ١٠,٢٢١ ومستوى الدلالة أقل من ٠,٠٠١). وبشكل عام يتضح أيضًا أن مستوى تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة فى المستشفيات التعليمية يقل ، بشكل ذى دلالة إحصائية ، عن مستوى تطبيقه فى مستشفيات القطاعات الأخرى (F =١٢,٦٠٠، ومستوى الدلالة أقل من ٠,٠٠١) .

فى واقع الأمر فإن قيمة الوسط الحسابى لمدى تطبيق المبادئ فى المستشفى التعليمى لا تدل على موافقة مفردات الدراسة العاملين بها على تطبيق هذه المبادئ، فى حين كانت المستشفيات الخاصة هى الأكثر تطبيقًا لهذه المبادئ ، وهذا ليس بمستغرب ؛ نظرًا لطبيعة هذه المستشفيات الربحية والتى تسعى إلى رفع مستوى الجودة لديها لجذب العملاء ؛ وبالتالى القدرة على المنافسة وتحقيق الهدف الربحى. تأتى بعد ذلك مستشفيات القطاع العسكرى ثم المستشفيات التخصصية الحكومية.

جدول رقم (٥)

نتائج تحليل التباين للفروق بين متوسطات تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة فى المستشفيات

المبدأ	الوسط الحسابى	الانحراف المعيارى	قيمة «F»	مستوى الدلالة	موقع الاختلاف
التحسين المستمر :			٩,٣٤٥	**٠,٠٠٠	٤-١ ،
١) المستشفيات التخصصية.	٣,٧٧١	٠,٨٠٨			٤-٢ ،
٢) المستشفيات العسكرية.	٣,٧٨٥	٠,٨٨٦			٤-٣
٣) المستشفيات الخاصة.	٣,٨٧٨	٠,٥٨٤			
٤) المستشفيات التعليمية.	٣,٠٥٥	٠,٨٠٦			
اتخاذ القرارات بناءً على المعلومات :			١٢,١٩٣	**٠,٠٠٠	٤-١ ،
١) المستشفيات التخصصية.	٣,٦٠٢	٠,٩٠٩			٤-٢ ،
٢) المستشفيات العسكرية.	٣,٤٨٣	٠,٩٧١			٤-٣
٣) المستشفيات الخاصة.	٣,٨٢٦	٠,٥٨١			
٤) المستشفيات التعليمية.	٢,٧٧٤	٠,٧٠١			
دعم الإدارة العليا:			١٠,٩٣٨	**٠,٠٠٠	٤-١ ،
١)المستشفيات التخصصية.	٣,٥٥٥	٠,٨٩٤			٤-٢ ،
٢)المستشفيات العسكرية.	٣,٧٤٣	٠,٨١٤			٤-٣ ،
٣) المستشفيات الخاصة.	٤,٠٠٨	٠,٥٨٤			١-٣
٤) المستشفيات التعليمية.	٣,٠٠٨	٠,٧٢٦			
التركيز على العميل:			١٠,٢٢١	**٠,٠٠٠	٤-١ ،
١)المستشفيات التخصصية.	٣,٨٥٨	٠,٨٧٠			٤-٢ ،
٢)المستشفيات العسكرية.	٣,٧٥٢	٠,٩٠٥			٤-٣ ،
٣) المستشفيات الخاصة.	٤,٢٧٩	٠,٤٢٥			٢-٣
٤) المستشفيات التعليمية.	٣,٢٣١	٠,٧٥٧			
مبادئ إدارة الجودة الشاملة مجتمعة:			١٢,٦٠٠	**٠,٠٠٠	٤-١ ،
١) المستشفيات التخصصية.	٣,٦٩٧	٠,٧٧٤			٤-٢ ،
٢) المستشفيات العسكرية.	٣,٩٦١	٠,٨٠٩			٤-٣
٣) المستشفيات الخاصة.	٣,٩٩٨	,٤٦٨			
٤) المستشفيات التعليمية.	٣,٠٠٤	٠,٦٤٧			

** عند مستوى معنوية ٠,٠١

مدى تطبيق إدارة الجودة الشاملة :

للإجابة على السؤال الثالث وكذلك الرابع من أسئلة الدراسة يوضح الجدول رقم (٦) مدى تطبيق إدارة الجودة الشاملة بشكل إجمالى ، وفى كل مستشفى على حدة. ويتبين من الجدول أن مدى تطبيق إدارة الجودة الشاملة فى المستشفى التعليمى كان أقل ، بشكل ذى دلالة إحصائية ، منه فى بقية المستشفيات (F =٤,٥٤٨، ومستوى الدلالة أقل من ٠,٠١). وهذه النتيجة ليست بمستغربة مادام أن مستوى تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة فى المستشفيات التعليمية أقل ، بشكل ذى دلالة إحصائية ، (كما ورد سابقًا) من مستوى تطبيقها فى المستشفيات الأخرى. كما لم يظهر اختلاف ذو دلالة إحصائية فى اتجاهات مفردات الدراسة نحو مدى تطبيق إدارة الجودة الشاملة بين مستشفيات القطاعات الثلاثة الأخرى. ويوضح الجدول أيضًا أن مدى تطبيق إدارة الجودة الشاملة بشكل عام فى المستشفى التعليمى كان أقل ، بشكل ذى دلالة إحصائية ، من متوسط التطبيق فى المستشفيات مجتمعة (t =-٣,٢٦٤، ومستوى الدلالة أقل من ٠,٠١). فى حين كان مدى تطبيق إدارة الجودة الشاملة بشكل عام فى المستشفيات الخاصة أكبر بشكل ذى دلالة إحصائية ، من متوسط التطبيق فى المستشفيات مجتمعة (t =٢,٧٢٤، ومستوى الدلالة أقل من ٠,٠١).

جدول رقم (٦)

نتائج تحليل التباين للفروق بين متوسط اتجاهات مفردات الدراسة نحو مدى تطبيق إدارة الجودة الشاملة فى مستشفياتهم

المبدأ	الوسط الحسابى	الانحراف المعيارى	قيمة الاختبار	مستوى الدلالة	موقع الاختلاف
مدى تطبيق إدارة الجودة الشاملة:			F = ٤,٥٤٨	٠,٠٠٤**	٤-١ ،
١)المستشفيات التخصصية.	٣,٥٩٤	١,٠٥٨			٤-٢ ،
٢)المستشفيات العسكرية.	٣,٥٦١	١,١٠٤			٤-٣
٣)المستشفيات الخاصة.	٣,٨٢٤	٠,٦٢٦			
٤) المستشفيات التعليمية	٢,٩٧١	١,٠١٤			
مدى تطبيق إدارة الجودة الشاملة	٣,٥٢١	١,٠٥٠			
بشكل عام مقارنة بتطبيقه فى:					
-المستشفيات التخصصية.	٣,٥٩٤	١,٠٥٨	t = ٠,٦١٦	٠,٥٣٩	
-المستشفيات العسكرية.	٣,٥٦١	١,١٠٤	t = ٠,٢٧١	٠,٧٨٧	
-المستشفيات الخاصة.	٣,٨٢٤	٠,٦٢٦	t = ٢,٧٢٤	٠,٠١٠ **	
-المستشفيات التعليمية.	٢,٩٧١	١,٠١٤	t = ٣,٢٦٤	٠,٠٠٣ **	

** عند مستوى معنوية ٠,٠١

العوامل ذات العلاقة بمدى تطبيق إدارة الجودة الشاملة :

للتعرف على حجم واتجاه العلاقة بين مستوى تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة الأربعة التى تم التوصل إليها باستخدام التحليل العاملى وبين مدى تطبيق إدارة الجودة الشاملة (بشكل عام) ؛ فقد تم استخدام تحليل الانحدار المتعدد المتدرج ، وذلك بجعل المبادئ الأربعة متغيرات مستقلة، فى حين كان مدى تطبيق إدارة الجودة الشاملة بشكل عام هو المتغير التابع. وللتأكد من عدم وجود علاقة ارتباط قوية (تتجاوز ٠,٨٥) بين المتغيرات المستقلة فقد تم حساب معامل ارتباط بيرسون بين هذه المتغيرات (انظر الجدول رقم ٧).

جدول رقم (٧)

معاملات ارتباط بيرسون بين المتغيرات المستقلة

المبادئ	مبدأ التحسين المستمر	مبدأ المعلومات واتخاذ القرارات	مبدأ دعم الإدارة العليا	مبدأ التركيز على العميل
مبدأ التحسين المستمر	١	-	-	-
مبدأ المعلومات واتخاذ القرارات	٠,٨١٠	١	-	-
مبدأ دعم الإدارة العليا	٠,٧٩١	٠,٧٥٦	١	-
مبدأ التركيز على العميل	٠,٦٩٧	٠,٦٩٧	٠,٧١٢	١

وكانت معاملات الارتباط - كما هو واضح فى الجدول رقم (٧) - جميعها أقل من (٠,٨٥) ؛ مما يعنى عدم وجود علاقة ارتباط خطى متعدد (Multicollinearity) قوية بين المتغيرات المستقلة يمكن أن تؤدى إلى نتائج مضللة لتحليل الانحدار (Munro and Page, 1993:215). كما تم حساب عوامل تضخم التباين (VIFs) للمتغيرات المستقلة عند إجراء تحليل الانحدار الخطى المتعدد وذلك ، للتأكد من عدم وجود مشكلة الارتباط الخطى المتعدد، وكانت جميعًا أقل من (١٠) (انظر الجدول رقم ٨) ؛ مما يؤكد عدم وجود علاقة ارتباط خطى متعدد (إسماعيل، ٢٠٠١م: ٣٦٣) قوية بين المتغيرات المستقلة يمكن أن تؤدى إلى نتائج مضللة لتحليل الانحدار . وقد كانت نتائج تحليل الانحدار المتعدد المتدرج كما هى مدرجة فى الجدول رقم (٨).

جدول رقم (٨)

تحليل الانحدار المتعدد (المتدرج) بين مستوى تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة ومدى تطبيق إدارة الجودة الشاملة

المتغير	معامل بيتا المعيارية	قيمة "ت"	مستوى الدلالة	معامل التحديد R^2	عوامل تضخم التباين VIFs
-مبدأ التحسين المستمر	٠,٤٦٣	٦,٨٩٤	**٠,٠٠٠	٠,٥٩٤	٣,١٩٩
-مبدأ اتخاذ القرارات بناءً على المعلومات	٠,٢٦٨	٣,٩٨٤	**٠,٠٠٠	٠,٠٢٣	٣,١٩٤
-مبدأ التركيز على العميل	٠,١٣٥	٢,٤٦٢	*٠,٠١٤	٠,٠٠٥	٢,١٤٩
قيمة "F" = ١٤٧,٦٣٣			مستوى الدلالة =٠,٠٠٠**		
معامل الارتباط (r) = ٠,٧٩٩			معامل التحديد (R^2) = ٠,٦٣٩		

* عند مستوى معنوية ٠,٠٥

** عند مستوى معنوية ٠,٠١

يتضح من النتائج الواردة فى جدول رقم (٨) أن هناك علاقة ارتباط موجبة ذات دلالة إحصائية بين ثلاثة من المتغيرات المستقلة ومدى تطبيق إدارة الجودة الشاملة فى المستشفيات، حيث يتضح أن المبدأ الأكثر ارتباطًا بمدى تطبيق إدارة الجودة الشاملة هو مبدأ "التحسين المستمر" (بيتا = ٠,٤٦٣ ومستوى دلالة أقل من ٠,٠٠١). يليه مبدأ "اتخاذ القرارات بناءً على المعلومات" (بيتا = ٠,٢٦٨ ومستوى دلالة أقل من ٠,٠٠١)، ثم مبدأ "التركيز على العميل" (بيتا = ٠,١٣٥ ومستوى دلالة أقل من ٠,٠٥). وهذا يعنى أن مدى تطبيق إدارة الجودة الشاملة يرتفع بارتفاع تطبيق مبدأ "التحسين المستمر" ومبدأ "اتخاذ القرارات بناءً على المعلومات" - على الرغم من أن هذا المبدأ هو الأقل تطبيقًا بين المبادئ الأربعة - ومبدأ "التركيز على العميل". كما تشير النتائج إلى أن هذه المتغيرات الثلاثة مجتمعة تفسر (٦٣,٩٪) من التغير فى مدى تطبيق إدارة الجودة الشاملة فى المستشفيات (معامل التحديد = ٠,٦٣٩).

الخلاصة والتوصيات :

ركزت هذه الدراسة باستخدام المنهج الوصفى التحليلى ، ومن خلال استقصاء (٣١١) من الممرضين/الممرضات العاملات - على التعرف على مبادئ إدارة الجودة الشاملة المطبقة فى المستشفيات التى تقدم خدمات من المستوى الثالث (Tertiary services) ، بمدينة الرياض والتى لديها إدارات أو أقسام متعلقة بإدارة الجودة الشاملة، وذلك للتعرف على المبادئ المطبقة، وكذلك مدى تطبيق هذه المبادئ فى المستشفيات المدروسة، وتحديد مدى تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة (بشكل عام) فى هذه المستشفيات، وأخيرًا معرفة العوامل المؤثرة فى مدى تطبيق إدارة الجودة الشاملة بشكل عام فى هذه المستشفيات. ولتحقيق أهداف الدراسة تمت مراجعة الدراسات السابقة وعرض تحليل البيانات ، وقد تم التوصل إلى النتائج التالية:

١ - صنف أسلوب التحليل العاملى مبادئ إدارة الجودة الشاملة التى تتبناها المستشفيات المدروسة إلى أربعة مبادئ ، تمثلت فيما يلى: مبدأ التحسين المستمر، مبدأ المعلومات واتخاذ القرارات، مبدأ دعم الإدارة العليا، ومبدأ التركيز على العميل.

٢ - بشكل عام كان أكثر مبادئ الجودة الشاملة تطبيقًا فى المستشفيات المدروسة هو "مبدأ التركيز على العميل" ، فى حين كان أقلها تطبيقًا هو "مبدأ اتخاذ القرارات بناءً على المعلومات".

٣ - كان هناك تفاوت فى تطبيق المبادئ الأربعة المذكورة بين مستشفيات الدراسة، حيث اتضح أن تطبيق المستشفيات التعليمية لهذه المبادئ أقل، بشكل جوهرى ، عن درجة تطبيق المستشفيات فى القطاعات الأخرى.

٤ - أوضحت نتائج الدراسة أن مدى تطبيق إدارة الجودة الشاملة بشكل عام فى المستشفيات التعليمية من وجهة نظر المرضين/الممرضات العاملات فيها يقل بشكل جوهرى عنه فى المستشفيات الأخرى، وكذلك عن المتوسط العام لتطبيق إدارة الجودة الشاملة. وهذا وضع طبيعى ؛ نظرًا لما بينته نتائج الدراسة المتعلقة بانخفاض مستوى تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة فى المستشفيات التعليمية.

٥ - أوضحت النتائج أن مدى تطبيق إدارة الجودة الشاملة (بشكل عام) مرتبط ، بشكل جوهرى وفى المقام الأول ، بتطبيق مبدأ "التحسين المستمر" ثم بمبدأ "اتخاذ القرارات بناءً على المعلومات" فمبدأ "التركيز على العميل".

بعد استعراض النتائج ، والتى تبين معها تطبيق المستشفيات لأربعة مبادئ من مبادئ إدارة الجودة الشاملة، وُجدَ أن هذا التطبيق لم يصل إلى المستوى المطلوب. وعلى هذا يمكن طرح التوصيات التالية:

١) أظهرت نتائج الدراسة أن مبدأ اتخاذ القرارات بناءً على المعلومات أقل المبادئ الأربعة تطبيقًا ؛ ولذا ينبغى على الإدارة العليا فى المستشفيات السعودية العمل على إيجاد نظام معلومات متقدم يقوم بتزويد إدارة المستشفى والأقسام الأخرى بالبيانات والمعلومات المساندة لعملية اتخاذ القرار الصحيح فى الوقت المناسب. كما يمكنها الاستفادة من برامج الحاسب الآلى فى مجالات بحوث العمليات والإحصاء التى تقوم على تحليل البيانات ؛ للوصول إلى القرار السليم.

٢) لا بد للمستشفيات السعودية من العمل الجاد ، بشكل أكبر مما هو عليه الآن، نحو نشر ثقافة إدارة الجودة الشاملة بين جميع موظفيها تمهيدًا لالتزام أكبر نحو تطبيق إدارة الجودة الشاملة، وقد يكون ذلك بالبدء بإنشاء وحدة أو إدارة

مختصة بإدارة الجودة والتحسين المستمر وتزويدها بالكفاءات والخبرات اللازمة، ومنحها المسئوليات والصلاحيات المطلوبة. كما يكون من مهام هذه الوحدة أو الإدارة العمل على نشر ثقافة إدارة الجودة الشاملة بين الموظفين والتنسيق نحو تنفيذ دورات تدريبية متخصصة لجميع المستويات الإدارية والفنية، وكذلك طباعة منشورات تثقيفية فى هذا المجال. إن ما سبق ذكره لن يكون بالصورة المطلوبة بدون دعم الإدارة العليا فى المستشفى لجهود هذه الوحدة أو الإدارة.

٣) لا بد من الاستمرار فى رفع مستوى تطبيق مبدأ التحسين المستمر فى جميع أقسام ووحدات المستشفى، ومن الخطوات المهمة نحو التحسين المستمر العمل على تبسيط إجراءات العمل فى المستشفى ؛ بهدف تسهيل حصول العملاء على الخدمات التى يقدمها المستشفى، وكذلك العمل على توعية الموظفين بأهمية تطبيق مبدأ تحسين الجودة المستمر ؛ لما له من أهمية بالغة فى تدنية تكاليف المستشفى على المدى البعيد، حيث يقلل تكلفة الفشل (سواء الفشل الداخلى مثل إعادة الإجراءات نتيجة لأخطاء يمكن تجنُّبها، أو الفشل الخارجى مثل الوقوع فى خطأ علاجى يعلم به المريض أو وسائل الإعلام ويؤثر سلبًا على سمعة المستشفى) والتكلفة الوقائية (التى تنتج من اتباع المستشفى للخطوات التى تمنع أو تحد من الوقوع فى الأخطاء) وكذلك تكلفة التقويم (التى تنتج عن قيام المستشفى بعمليات التدقيق والاعتماد والترخيص، وصيانة المعدات والأجهزة، وفحص وتدقيق المواد قبل عمليات الشراء، وتوثيق الإجراءات المختلفة، والرقابة والتدقيق على أنشطة المستشفى المختلفة).

٤) من الضرورة بمكان أن تعمل إدارات المستشفيات السعودية ، بشكل أكبر من المستوى الحالى ، على تطبيق مبدأ التركيز على العميل من خلال التعرف على رغباته واحتياجاته. وعلى إدارات المستشفيات أن تعمل على تطوير استبانة

لقياس مدى رضا المرضى والتعرف على أوجه القصور فى خدمات المستشفى من وجهة نظر المرضى، ويكون ذلك بشكل دورى. والاستفادة من نظام المعلومات فى تزويد إدارة المستشفى والأقسام ذات العلاقة بنتائج قياس رضا المرضى. إن هذا الإجراء سيساعد إدارة المستشفى فى التعرف على تعريف الجودة من وجهة نظر عملاء المستشفى ، ومن ثم العمل على تحقيق احتياجاتهم ومتطلباتهم.

٥) مع قرب تطبيق الضمان الصحى التعاونى فى المملكة، لعله قد حان الوقت لإنشاء هيئة مستقلة تُعنَى بوضع معايير جودة الرعاية الصحية ، بحيث يكون تحقيق هذه المعايير ضمن شروط ترخيص المستشفى سواء كان مستشفًى خاصًا أو حكوميًا.

٦) يوصى الباحث بإجراء المزيد من الدراسات حول هذا الموضوع، وفى مناطق أخرى من المملكة، وعلى عينات مختلفة من العاملين فى المستشفيات السعودية. وكذلك على مستشفيات أخرى تابعة للجهات الحكومية الأخرى ذات العلاقة ومستشفيات القطاع الخاص. إن هذا النوع من الدراسات سيسهم فى رفع مستوى جودة الخدمات الصحية التى تقدمها مستشفيات المملكة.

بسم الله الرحمن الرحيم

أخى الممرض/أختى الممرضة

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته، وبعد...

يقوم الباحث بإجراء دراسة ميدانية حول مدى تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة فى مستشفيات مدينة الرياض. أرجو منكم التلطف بالإجابة على أسئلة هذه الاستبانة مع العلم بأن إجاباتكم ستعامل بسرية تامة ولن يتم استخدامها إلا لأغراض البحث العلمى.

وتقبلوا فائق التحية والاحترام.

الباحث

د. بدران بن عبدالرحمن العمر

أولاً - البيانات الشخصية :

البيانات	الإجابة
الوظيفة :	
١- رئيس/ رئيسة تمريض.	[ ]
٢- مساعد رئيس/ رئيسة تمريض.	[ ]
٣- مشرفة تمريض.	[ ]
٤- ممرض/ ممرضة.	[ ]
٥- أخصائية عيادة	[ ]
العمر	.... سنة
الجنس :	
١ - ذكر .	[ ]
٢ - أنثى .	[ ]
المستوى التعليمى :	
١ - دبلوم .	[ ]
٢ - دبلوم عالى (مشارك)	[ ]
٣ - بكللوريوس تمرض	[ ]
٤ - دراسات عليا	[ ]
سنوات الخبرة العملية فى المستشفى الحالية :	.... سنة
نوع المستشفى :	
١ - تخصصى حكومى	[ ]
٢ - عسكرى	[ ]
٣ - خاص	[ ]
٤ - تعليمى	[ ]

ثانياً - مبادئ لإدارة الجودة الشاملة :

١) إلى أى مدى توافق أو لا توافق على أن ما يلى من العبارات يتم الأخذ بها فى المستشفى الذى تعمل به؟

العبارات	موافق بشدة	موافق	لا أدرى	غير موافق	غير موافق بشدة
١- تبنى أهداف عملية تحسين الجودة فى هذا المستشفى على متطلبات وتوقعات المرضى					
٢- يقوم المستشفى بشكل مستمر بتحسين نشاطات إدارة الجودة الشاملة لمقابلة متطلبات وتوقعات المرضى.					
٣- متطلبات المرضى معروفة لمرضات المستشفى.					
٤- رضا العميل يعتبر إحدى الأدوات المهمة ، إدارة الجودة فى جميع أنشطة المستشفى.					
٥- يتم تحليل البيانات التى تجمع من خلال استبانات رضا العميل لتحديد مدى رضاه.					
٦- يتم حل المشاكل التى تواجه المرضى بشكل سريع.					
٧- هناك مستوى عالٍ من المشاركة من خلاله يتم إشراك الممرض/الممرضة فى عمليات التخطيط واتخاذ القرارات.					
٨- يتم إخطارى بأى معلومات جديدة تتعلق بجودة العمل الذى أقوم به.					
٩- يتم فى هذا المستشفى التشجيع على التعاون والعمل بأسلوب الفريق.					
١٠- هناك عملية تحسين مستمرة لنشاطات الجودة عن طريق استخدام عدد من الأدوات مثل الرسوم البيانية للمتابعة وخرائط السبب والنتيجة، وعمليات المراقبة الإحصائية وغيرها.					

١١- يتم تحسين جودة الأجهزة والمعدات الضرورية لأداء عملى بشكل مستمر.					
١٢- يتم مطالبتى بتسجيل نتائج عملى للتعرف على أسباب التباين فى الأداء.					
١٣- لدى جميع المعلومات اللازمة لتقديم جودة عالية فى عملى التمريضى.					
١٤- عملية اتخاذ القرارات فى هذا المستشفى تتم بناءً على تحليل جيد للبيانات الحديثة					
١٥- يتم استخدام أساليب عمليات المراقبة الإحصائية لاكتشاف أى انحراف عن معايير الجودة.					
١٦- الإدارة العليا تشارك فى عملية تحسين مبادئ إدارة الجودة الشاملة فى المستشفى.					
١٧- الإدارة العليا ملتزمة بتحسين جودة الخدمات المقدمة فى هذا المستشفى.					
١٨-هناك رؤية وإستراتيجيات بعيدة المدى تؤكدها الإدارة العليا لبناء وترسيخ معانى ومبادئ الجودة فى هذا المستشفى.					
١٩- هناك تأكيد دائم من الإدارة العليا على أن تحقيق معايير الجودة العالية مسؤولية شخصية لكل موظف فى المستشفى.					
٢٠- يقدم لى المستشفى فرصًا كافية للتدريب والتثقيف فى مجال الجودة وصولاً لتجويد المهارات اللازمة لأداء عملى.					
٢١- الإدارة العليا تعمل على خلق الشعور القوى لدى العاملين بمسؤولية المستشفى نحو المجتمع.					
٢٢- إدارة المستشفى تهتم بصحتى وسلامتى ورضاى الوظيفى وكذلك ببيئة العمل.					

٢٣- هناك تحسن مستمر فى جودة الخدمات التى نقدمها خلال العام المنصرم.					
٢٤- يتم تقييم وتحسين أهداف المستشفى بشكل مستمر.					
٢٥- التحسين المستمر لجودة العمل يعتبر أحد المعايير الأساسية فى هذا المستشفى.					
٢٦- يتم ممارسة التحسين المستمر للأداء فى هذا المستشفى بشكل مستمر.					

٢) بشكل عام ما مدى تطبيق إدارة الجودة الشاملة فى المستشفى الذى تعمل/ تعملين به؟

١) لا تطبق على الإطلاق	[ ]
٢) تطبق بدرجة قليلة	[ ]
٣) تطبق بدرجة متوسطة	[ ]
٤) تطبق بدرجة كبيرة	[ ]
٥) تطبق بدرجة كبيرة جدًا	[ ]

المراجع

أولاً - المراجع العربيـة :

(١) الأحمدى، حنان عبدالرحيم (٢٠٠٠م). "التحسين المستمر للجودة: المفهوم وكيفية التطبيق فى المنظمات الصحية" **الإدارة العامة**، الرياض: معهد الإدارة العامة، المجلد (٤٠) العدد (٣):٤٠٩-٤٤٣

(٢) أخضر، نها عادل (١٩٩٤م). **مفهوم الجودة فى الخدمات الصحية**. سلسلة ضمان الجودة، وزارة الصحة الأردنية بالتعاون مع وكالة الولايات المتحدة للإنماء الدولى (USAID)، عمان، مطابع الدستور.

(٣) إسماعيل، محمد عبدالرحمن (٢٠٠١م). **تحليل الانحدار الخطى**. الرياض، مركز البحوث، معهد الإدارة العامة.

(٤) الحميضى، عبدالرحمن حمد (٢٠٠٠م). "اتجاهات الإدارة العليا نحو تطبيق مواصفات (الأيزو ٩٠٠٠) فى الشركة السعودية للصناعات الأساسية (سابك)." **الإدارة العامة**، الرياض : معهد الإدارة العامة، المجلد (٤٠) العدد (١) : ١٤٥-١٩١.

(٥) الخلف، عبدالله موسى . (١٩٩٧م). "ثالوث التميز: تحسين الجودة وتخفيض التكلفة وزيادة الإنتاجية." **الإدارة العامة**، مجلد (٣٧)، العدد (١): ١٢١-١٦٠ .

(٦) سعيد، خالد بن سعد (١٤١٨هـ/١٩٩٧م). **إدارة الجودة الشاملة: تطبيقات على القطاع الصحى**. الرياض، بدون ناشر.

(٧) السقاف، حامد عبدالله (١٤١٦هـ/١٩٩٥م). **المدخل الشامل والسريع لفهم وتطبيق إدارة الجودة الشاملة**. الرياض، بدون ناشر.

(٨) القحطانى، سالم وأحمد العامرى، ومعدى آلمذهب، وبدران العمر. (٢٠٠٠). **منهج البحث فى العلوم السلوكية مع تطبيقات على SPSS** . الرياض، بدون ناشر.

(٩) مبارك، محمد الصاوى (١٩٩٢). **البحث العلمى: أسسه وطريقة كتابته**، القاهرة، المكتبة الأكاديمية.

(١٠) محرم، أحمد محروس، و محمد عماد فهمى (٢٠٠٠م). **تكاليف الجودة: مدخل إلى التطوير والتحسين المستمر**. القاهرة، مركز نور الإيمان.

(١١) مدنى، حرفوش. (١٩٩٦م). **الطريق إلى إعادة اختراع الحكومة وإدارة الجودة الشاملة**. القاهرة، مكتبة زهراء الشرق.

(١٢) نصيرات، فريد وهانى الضمور (٢٠٠٠م). "مدى التشابه والتباين بين المرضى والإداريين حول مكونات جودة الخدمات الاستشفائية: دراسة تطبيقية على مستشفيات القطاع الخاص الأردنى" **مجلة جامعة الملك سعود(العلوم الإدارية)**، ١٢ (١): ٤١-٨٢.

(١٣) وزارة التخطيط. **خطة التنمية السادسة ١٤١٥-١٤٢٠هـ**، الرياض، وزارة التخطيط.

(١٤) وزارة التخطيط. **خطة التنمية السابعة ١٤٢٠-١٤٢٥هـ**، الرياض، وزارة التخطيط.

ثانيًا - المراجع الأجنبية :

1- Al-Assaf, A.F. (1993). **Principles of Total Quality in Healthcare Organizations.** In Al-Assaf, A.F. and June A. Schmele. (editors). **The textbook of Total Quality in Healthcare.** Delray Beach, Florida, St. Lucie Press.

2- Al-Assaf, A. F. (1999). "Introducing Quality in Healthcare: An International Perspective." **J of Healthcare Quality**, Vol. 21 (1):4-15.

3- Attree, M. (1996). **An Analysis of the concept Quality as it relates to contemporary nursing care.** In Scmele, June A. (editors). **Quality Management In Nursing and Health Care.** Albany, New York, Delmar.

4- Baker, G.R. and Gelmon, S.B. (1996). **Total Quality Management in Health Care.** In Schmele, June A. (editors). **Quality Management In Nursing and Health Care.** Albany, New York, Delmar.

5- Bin Saeed, K. S. (1999). "Perceptions on the influence of cost issues on quality improvement initiatives: A survey of Saudi health care managers." **Intl J for Quality in Health Care,** Vol 11 (1): 59-65.

6- Brown, Janet A. (1997). **The Quality Management Professional's Study Guide.** 12th ed., Pasadena, Managed Care Consultants.

7- Broyles, R. W. and Al-Assaf, A. F. (1999). "The costs of quality: An interactive model of appraisal, prevention and failures." **Health Serv Manag Res,** 14,-1:12.

8- Dew, J. R. (1997). Quality-Centered Strategic Planning: A step-by-step Guide. NewYork, QR.

9- Ellis, Roger and Dorathy Whittington. (1993) **Quality Assurance in Health Care: A Handbook.** London, Edward Arnold.

10- Gilpatrick, E. (1999). **Quality Improvement Projects in Health Care: Problem Solving in the Workplace.** London, SAGE.

11- Greenberg, Linda G. and Iezzoni, Lisa I. (1995). **Quality**. In Calkins, D., Fernandopulle, R. J. and Marino, B. S. (Eds.) **Health Care Policy**. Oxford, Blackwell.

12- Gustafson, D. H. and Hundt, Ann S. (1995) "Findings of innovation research applied to quality management principles for health care" . **Health Care Manage Rev,** Vol. 20 (2): 16-33.

13- Hynes III, M. D. (1995). "The Use of Total Quality Principles to Achieve Regulatory Compliance in Research Laboratories" . **Quality Assurance,** Vol. 4 (1): 34-40.

14- Monica, Elaine and Morgan, P. (1994). **Management in Health Care: A theoretical and experiential approach.** Kent, MacMillan.

15- Muller, M. E.(1996). "Quality Improvement in Health Care - A Fundamental Analysis and South African Perspective." **Curationis,** Vol. 19 (4): 6774-36.

16- Munro, Barbara H. and Page, E. B. (1993).**Statistical Methods for Health Care Research.** 2nd Ed. Philadelphia, Lippincott.

17- Ovretveit, J. (1990) " What is Quality in Health Services? **Health Care Management,** (June): 132-133.

18- Palmer, R. H., Donabedian, A., and Povar, G.J. (1991). **Striving for Quality in Health Care: An Inquiry into Policy and Practice.** Ann Arbor, Michigan, HAP.

19- Rosen, A. (1994) "Continuous Quality Improvement: Principles and Techniques" . **The J of Practical Nursing,** (December): 24-36.

20- Stamatis, D.H. (1996). **Total Quality Management in Healthcare: Implementation strategies for Optimum Results.** Chicago, London, Singapore: IRWIN.

21- Teichholz, L. E. (1993). "Quality, Deming's Principles, and Physicians" . **The Mount Sinai J of Med,** Vol. 60 (5): 350-358.

22- Vaus, D. A. (1991). **Surveys in Social Research.** 3rd ed., London, UCL.

23- Wakefield, D. S. and Helms, C. M. (1995). "The Role Peer Review in a Health Care Organization Driven by TQM/CQI." **Jt Comm J Qual Improv,** Vol. 21 (5): 227-231.

التنوع المتحقق فى الاقتصاد السعودى

د. زين العابدين عبدالله برى

أستاذ الاقتصاد المشارك - جامعة الملك سعود

● دورية الإدارة العامة
● المجلد الثانى والأربعون
● العدد الثانى
● ربيع الآخر ١٤٢٣ هـ
● يونيه ٢٠٠٢ م

التنوع المتحقق فى الاقتصاد السعودي

د . زين العابدين عبدالله برى❖

يدرك المتتبع لتطور الاقتصاد السعودى أن هذا الاقتصاد قد قطع شوطًا بعيدًا من حيث حجم النمو . فبمقارنة حجم الناتج المحلى الإجمالى خلال العقود الثلاثة الماضية أى منذ العام (١٩٧٠م) ، وهى فترة المراحل الست للتنمية الاقتصادية فى المملكة حسب الخطط الخمسية التى تسير عليها الدولة - يجد أن حجم هذا الناتج قد ارتفع من (١٩٩٠٧) مليون ريال فى العام (١٩٧٠م) إلى (٦٦٧٥٢) مليون ريال فى العام (١٩٩٩م) ، وذلك حسب الأسعار الثابتة للعام (١٩٧٠م) . ومع أن الاقتصاد السعودى قد حقق قدرًا لا بأس به من تنوع الإنتاج ، حيث انخفضت نسبة مساهمة القطاع البترولى إلى الناتج المحلى الإجمالى من ما يزيد على الـ(٦٣٪) فى العام (١٩٧٠م) إلى قرابة (٣٠٪) فقط فى العام (١٩٩٩م) ، إلا أن قطاع التصدير لم يحظ بالقدر نفسه من التنوع مما يجعل إيرادات الميزانية العامة للدولة ، والاقتصاد عامةً تبعًا لذلك - عرضة للتذبذب فى كل من الطلب على البترول وأسعاره فى الأسواق العالمية . وتشير الإحصاءات إلى أن نسبة الصادرات غير البترولية لم تتجاوز (١١,٥٪) من إجمالى قيمة الصادرات فى العام (١٩٩٩م) . إن هذا الوضع يجعل الاقتصاد السعودى بكامله عرضة للتذبذب لسببين : الأول : أن إيرادات الدولة المالية تعتمد بشكل جذرى على تصدير البترول الذى تعود ملكيته بشكل كامل لحكومة المملكة العربية السعودية . وهذا بالطبع يترك أثره على الاقتصاد السعودى ،

❖ أستاذ الاقتصاد المشارك - جامعة الملك سعود .

حيث يمثل القطاع الحكومى نسبة (٤٢٪) من القطاع غير البترولى ، وذلك حسب إحصاءات العام (١٩٩٨م) . الثانى : أن الاقتصاد السعودى يعتمد على التجارة الخارجية إلى حد كبير جدًا . فكما أن المملكة تصدر البترول ومنتجاته فهى أيضًا تستورد العديد من السلع والخدمات . وتشمل واردات المملكة جميع أنواع السلع ، منها على سبيل المثال لا الحصر السلع الرأسمالية والأغذية والآلات والمعدات الإلكترونية ومواد البناء وغير ذلك . وقد بلغت قيمة صادرات المملكة (١٤٥٣٨٨) مليون ريال ، فى حين بلغت قيمة وارداتها (١١٢٣٩٧) مليون ريال فى العام (١٩٩٨م) . إن هذا يعنى أن إجمالى الفائض فى الميزان التجارى هو (٣٢٩٩١) مليون ريال فى ذلك العام . غير أن استبعاد صادرات البترول يؤدى إلى صورة مغايرة . فقيمة الصادرات البترولية فى ذلك العام بلغت (١٢٢٤٦١) مليون ريال أى نسبة (٨٤,٣٪) إلى إجمالى الصادرات ؛ مما يترك نسبة (١٥,٧٪) (٢٢٩٢٧) مليون ريال للصادرات غير البترولية التى هى فى الواقع صادرات للقطاع الخاص . وبمقارنة قيمة صادرات القطاع الخاص مع قيمة واردات ذلك القطاع يتضح لنا مدى العجز فى الميزان التجارى للقطاع الخاص فى الوقت الذى تسعى فيه الحكومة نحو تخصيص الاقتصاد ؛ الأمر الذى يستدعى الدراسة والبحث .

الهدف الرئيس من هذا البحث هو معرفة مقدار التنوع الذى تحقق فى الاقتصاد السعودى خلال العقود الثلاثة الماضية . وحيث إن إيرادات الميزانية العامة للدولة تعتمد بشكل جذرى على صادرات البترول ؛ فإن تركيزنا سوف يكون على دراسة مقدار التنوع الذى تحقق فى قطاع التصدير ، وذلك بالإضافة إلى مقدار التنوع الذى تحقق فى الناتج المحلى الإجمالى . فهناك من الدراسات ما أكد شدة اعتماد الاقتصاد السعودى على قطاع التصدير . على وجه الخصوص فقد أكدت هذه الدراسات وجود العلاقة الإيجابية بين النمو فى الصادرات والنمو الاقتصادى فى المملكة العربية السعودية . (انظر على سبيل المثال Al-Yousif 1997, Abdel-Rahman 2001 , And Al-Towaijri 2001) .

وعلى الرغم مما تحقق فى مجال تنوع الاقتصاد فقد أشارت إحدى الدراسات (Abdel-Rahman 2001) إلى أن هناك الكثير مما يجب عمله فى موضوع تنوع الاقتصاد السعودى . وقد حددت هذه الدراسة قطاعات الغاز الطبيعى والثروة المعدنية والسياحة على أساس أنها لازالت أهدافًا محتملة للتوسع فى الإنتاج . وقد ركزت الدراسة خاصةً على دور الاستثمار الأجنبى للقيام بالدور المهم فى هذا الشأن ؛ نظرًا للمقدرة والتكنولوجيا التى يمكن أن يوفرها هذا النوع من الاستثمار . كما ارتأت الدراسة وجوب تقوية الشراكة بين القطاعين الخاص والعام . فالقطاع الخاص لابد أن يهتم أكثر بتنمية الإنتاجية وزيادة المشاركة فى جميع القطاعات . ويتحمل القطاع العام مسؤولية سن القوانين ووضع التشريعات التى تشجع على زيادة مساهمة القطاع الخاص والمنافسة ، وزيادة الصادرات ، وجذب الاستثمارات الأجنبية ، وتهيئة الأجواء المناسبة التى تساعد القطاع الخاص على أن يقوم بعمله دون عوائق . ومع أن الصناعات البتروكيمياوية تعتبر إحدى الصناعات القائمة على قطاع البترول إلا أن هناك من يرى (Mullah 1985) أنها تشكل جزءًا مهمًا من تنوع الاقتصاد السعودى ، كما يؤكد أيضًا مقدرة هذه الصناعات على المنافسة فى الأسواق العالمية ومقدرتها على تحقيق الأرباح . وقد أكدت دراسة أخرى (Wilde1985) ، أجريت على مدينة الجبيل الصناعية ، الدور الذى تلعبه الصناعات البتروكيمياوية فى عملية تنوع الدخل القومى فى المملكة . وقد أكد البعض هذا الدور الذى يمكن أن يلعبه القطاع الصناعى فى المملكة فى تنوع الاقتصاد السعودى وفى عملية التنمية بشكل عام (Masood 1987) .

وفى دراسة قام بها أكندى (Akande, B.O. 1997) على اقتصاد الكويت ، الذى يشبه فى خصائصه تلك التى يتمتع بها الاقتصاد السعودى ، لاحظ الباحث قصورًا شديدًا فى تنوع الاقتصاد غير البترولى . فقد استخدم الكويتيون عائدات النفط فى شراء جميع أنواع السلع والخدمات من الخارج بدلاً من تنمية القطاعات الإنتاجية . وقد أشارت الدراسة إلى أن هناك استثمارات كبيرة فى

قطاع البترول والثروة المعدنية ، وكذلك فى التجهيزات الأساسية ، وذلك على حساب بقية القطاعات مثل القطاع الزراعى . كما لاحظت الدراسة ضعف مشاركة الكويتيين فى العملية الإنتاجية وزيادة الاعتماد على القوى العاملة الأجنبية . ومع هذا فقد سجلت الدراسة النجاح الكبير الذى حققته دولة الكويت فى مجال الاستثمارات الخارجية . فقد استطاعت هذه الدولة أن تنوع استثماراتها فى الخارج من خلال استثمارها فى شركة البترول البريطانية ، وصناعة السيارات من خلال استثمارها فى ديملر-بنز الألمانية ، وكذلك استثماراتها فى قطاع العقارات والبنوك وغيرها .

وفى دراسة على الاقتصاد المصرى أشارت الدكتورة هناء خير الدين (KeirEldin 2001) إلى أن الاقتصاد المصرى حقق درجة كبيرة من النمو والتنوع خلال الفترة من (١٩٧٠م) إلى (٢٠٠٠م) ، حيث أدخلت أنشطة اقتصادية جديدة أسهمت فى نمو الناتج المحلى الإجمالى خلال تلك الفترة . وتركزت الأنشطة الجديدة فى الصناعات البتروكيمياوية والألمنيوم والأسمنت والمنسوجات بدلاً من المواد الخام مثل القطن . وقد لاحظت الدراسة زيادة العمالة والاستثمار فى هذه الأنشطة الجديدة خلال كامل الفترة . لاحظت الدراسة أيضًا تحول القطاع الخاص إلى إنتاج السلع الخاصة بقطاع النقل والاتصالات والسياحة .

وفى الجزء التالى من هذا البحث نقدم الأسس النظرية للدراسة . بعد ذلك نستعرض الأسلوب الذى سيُطبق من أجل معرفة مدى تحقق هدف الدراسة . وفى الجزء الذى يلى سندرس مقدار التنوع المتحقق فى الناتج المحلى الإجمالى . بعد ذلك سنقوم بدراسة التنوع الذى تحقق فى القطاع الصناعى . ثم سندرس مقدار التنوع المتحقق فى قطاع التصدير . وفى الجزء الأخير تأتى الخلاصة مع بعض التوصيات .

وقد وضعت هيئة الأمم المتحدة للتنمية والتجارة (UNCTAD : http : www ...) ، فى محاولتها لتحديد الدول الأقل نموًا ، معيارًا لتنوع الاقتصاد يتكون من أربعة

عناصر ، هى : مقدار مساهمة القطاع الصناعى فى الناتج القومى ، ونسبة مساهمة العمل فى الصناعة ، ومقدار الاستهلاك الفردى من الكهرباء ، ومقدار التركز فى الصادرات . وقد حظى قطاع الصناعة فى المملكة منذ العام (١٩٧٠م) بمحاولات لتنويعه ، حيث بنيت الصناعات البتروكيمياوية والصناعات التى تقوم عليها . من الناحية الأخرى ، فإن تنويع القطاع الزراعى فى المملكة يظل دائمًا محدودًا بمحدودية المياه . وقد حظى قطاع الخدمات بقدر من التطوير خلال خطط التنمية الست السابقة . ومن ثم فإن القطاع الصناعى ، خاصةً ، يظل دائمًا محل الاهتمام .

الأساس النظرى :

تستند المناقشة حول تنويع الاقتصاد الوطنى فى العادة إلى عدة أسس . نذكر منها على وجه الخصوص :

١ – تخفيض المخاطر الاقتصادية الناجمة عن اعتماد الاقتصاد على إنتاج سلعة معينة أو قطاع معين . هذه الحالة تحمل فى طياتها العديد من الآثار السلبية فى حالة انهيار هذا القطاع أو هذا النوع من الإنتاج . فتنويع الإنتاج يؤدى – بلا شك – إلى الحدِّ من المخاطر التى قد تنتج عن انخفاض الطلب أو التذبذب الذى تتعرض له الأسعار . وينطبق هذا على السوق الوطنية كما ينطبق على قطاع التصدير . فالاقتصاد الذى يعتمد على قطاع التجارة الخارجية يحتاج إلى النقد الأجنبى لتمويل وارداته والمحافظة على التوازن فى ميزانه التجارى . وهناك بعض الدراسات التى أكدت أنه فى الأجل الطويل تكون أسعار السلع أو المواد الأولية أكثر عرضة لانخفاض الأسعار ، وذلك مقارنة بأسعار السلع المصنعة ، وعلى وجه الخصوص تلك التى تتمع بمزايا تقنية عالية (Prebisch1962) . واعتماد الاقتصاد على سلعة أولية واحدة ينتج عنه آثار سلبية على استثمارات القطاعين العام والخاص وبعض الآثار السلبية على توافر العملة الأجنبية ، وكذلك عملية التنمية بصورة

عامة (Dawe 1996) . وفيما يتعلق بالعلاقة بين التنمية الاقتصادية وقطاع التصدير ، فإن الدراسات التى أجريت فى هذا الشأن عديدة ، وجميعها تؤكد العلاقة الموجبة بين هذين المتغيرين . من هذه الدراسات – على سبيل المثال لا الحصر – (Tayler1981) و(Balassa1985) و(Chow 1987) و(Ram 1987) و(Krueger, A. 1990) .

٢ – المزايا النسبية فى الإنتاج بصورة عامة والتجارة الخارجية بصورة خاصة . فنظرية ريكاردو (Recardo) للمزايا النسبية فى الإنتاج والتجارة الخارجية لازالت تمثل أساسًا صالحًا للنقاش فى حالة الدول النامية . غير أن الأمر يجب ألا يفهم على أساس أن الدول النامية يجب أن تركز على وجه الخصوص على إنتاج السلع والمواد الأولية التى تملك فيها مزايا نسبية فى الإنتاج ؛ وذلك لما يمكن أن تتعرض له أسعار تلك السلع من تذبذب فى الأسواق العالمية ، كما ذكرنا أعلاه . وهذا يقود إلى التساؤل عن مقدرة الدول النامية على تنويع وهيكلة قاعدتها الإنتاجية والاقتصادية . وقد قاد هذا البعض إلى التشديد على أن مشكلة الدول النامية تنبع فى الواقع من عدم المقدرة على تنويع وإعادة هيكلة إنتاجها واقتصادها بصورة عامة (Nafziger1983) . وتؤكد نظرية المزايا النسبية الديناميكية التى تأخذ التعلم من العمل ضمن المزايا النسبية للدولة عكس ذلك . هذه النظرية تؤكد أن الشخص ، ومن خلال التخصص وكذلك التعلم من العمل ، يصبح المنتج صاحب الفرصة البديلة الأقل . بتعبير آخر فإن تكلفة الفرصة البديلة بالنسبة له تصبح منخفضة جدًا .

٣ – يعتبر هدف تحقيق قدر من الاستقلالية بين القطاعات داخل الاقتصاد الواحد ، وكذلك بين الاقتصاد الوطنى والاقتصاد العالمى أحد الأهداف التى يجب السعى إلى تحقيقها فى هذا الشأن . وينبع هذا المطلب مما يمكن أن يحدث من أثر سلبى على بقية القطاعات عندما ينهار أحد القطاعات الرئيسة فى الاقتصاد . ولهذا فإن تحقيق قدر من الاستقلالية بين

القطاعات الاقتصادية يعتبر من المطالب الرئيسية لعملية التنوع . على أننا يجب أن نؤكد أن مثل هذه الاستقلالية يجب أن تكون محدودة وذلك لما للعلاقات الترابطية بين القطاعات من آثار إيجابية على الناتج الوطنى . وينطبق نفس المنطق على الاستقلالية بين الاقتصاد الوطنى والعالم الخارجى . ويعطى اعتماد العالم الغربى على الطاقة المستورده مثالاً واضحًا على مدى الحاجة لمثل هذه الاستقلالية . كما يعطى اعتماد الدول النامية على التكنولوجيا المستورده مثالاً آخر على مدى الحاجة لمثل هذه الاستقلالية .

طريقة البحث :

يعتمد البحث على استخدام مقياسين ، كلاهما يستخدم من قبل منظمة الأمم المتحدة للتجارة والتنمية (UNCTAD 1997/1999) لمعرفة مدى التنوع فى قطاع التصدير . وهذان المقياسان هما : مؤشر هيرفندل - هيرشمان (Herfindal-Hirschman) ومؤشر المزايا النسبية المتحققة (Revealed Comparative Advantage-RCA) . وسوف نقوم باستخدام المقياس الأول لقياس مدى التنوع فى الناتج المحلى الإجمالى السعودى خلال الفترة من (١٩٧٠م) إلى (١٩٩٩م) مقسمة إلى ست فترات متساوية . وقد قمنا باستخدام إحصاءات العام (١٩٩٩م) بدلاً من إحصاءات العام (٢٠٠٠م) ؛ وذلك لأن إحصاءات العام (٢٠٠٠م) جاءت تقديرية حسب آخر تقرير لمؤسسة النقد العربى السعودى وهو تقرير العام (١٤٢٢هـ) . وفيما يتعلق بالقطاع الصناعى ، فإن الفترة المشمولة فى الدراسة هى الفترة من (١٩٩٠م) إلى (١٩٩٨م) حسب الإحصاءات الواردة فى التقرير السنوى للهيئة الاقتصادية والاجتماعية لغرب آسيا (ESCAWA) حيث جاءت تلك الإحصاءات متلائمة مع التصنيف الصناعى الدولى الموحد لجميع الأنشطة الاقتصادية . وقبل ذلك التاريخ لم ترد أى إحصاءات عن هذا القطاع فى المملكة العربية السعودية . وقد قمنا باستخدام كلا المقياسين لقياس التنوع فى قطاع التصدير للفترة (١٩٧٠-١٩٩٩م) .

ويأخذ مقياس هيرفندل - هيرشمان الشكل التالى :

$$H = \frac{\sqrt{\sum_{i=1}^{n} (\chi_i / \chi)} - \sqrt{1/N}}{1 - \sqrt{1/N}} \qquad (1)$$

حيث إن :

H = مؤشر هيرفندل - هيرشمان . ويأخذ هذا المؤشر القيمة صفرًا حينما يكون هناك تنوع كامل ، والقيمة (1) حينما يكون مقدار التنوع صفرًا ، وهى الحالة التى يكون فيها الإنتاج متركزًا فى قطاع واحد من القطاعات الاقتصادية .

X_i = القيمة النقدية لنشاط معين (مثلاً قطاع التعدين والتحجير) .

X = إجمالى القيمة لكامل النشاط (مثلاً الناتج الوطنى الإجمالى) .

N = عدد الأنشطة المعتمدة فى التقدير .

ومما تجدر الإشارة إليه أن مقياس هيرفندل - هيرشمان وضع أصلاً لقياس مقدار التركز فى الصناعة أو فى قطاع معين . وهو مجموع نسب مساهمة كل مؤسسة إنتاجية فى إجمالى الصناعة "مرفوعة إلى الأس التربيعى" . وقد استخدم هذا المقياس بتوسع من المحاكم الأمريكية خلال الثمانينيات لقياس مدى الاحتكار (التركز) فى صناعة معينة أو قطاع معين ، على سبيل المثال حالة أ تى آند تى (AT & T) وحالة آى بى إم (IBM) وكذلك حالة مايكرو سوفت (Microsoft) . وتستخدم وزارة العدل الأمريكية هذا المقياس لإقرار الإندماج بين الشركات . وعلى سبيل المثال فقد استخدمت وزارة العدل الأمريكية فى عام (١٩٨٦م) نفس المقياس لرفض طلب الاندماج بين كل من شركة بيبسى كولا وسفن-أب ، وكذلك الاندماج بين شركتى كوكاكولا ودكتور ببر . وقد بررت المحكمة رفض طلبى الاندماج على اعتبار أنه يزيد التركز فى صناعة المشروبات الخفيفة (Parkin 1998) . وعلى

اعتبار أن هذا المقياس هو لقياس التركز فقد استخدمت هيئة الأمم المتحدة للتجارة والتنمية المقياس نفسه لتحديد مقدار التركز فى الصادرات ، كما أشرنا إلى ذلك أعلاه . على سبيل المثال لمعرفة مقدار التركز فى تصدير المواد الأولية أو البترول بالمقارنة مع بقية أنواع الصادرات . وتعرف نفس الهيئة الاقتصاد المنوع بأنه الاقتصاد الذى يحتوى على مساهمة متكافئة لكل قطاع أو نشاط فى الناتج المحلى والاستثمار والعمالة والتصدير . وقد استخدمت بعض الدراسات المقياس نفسه لدراسة التنوع فى الناتج المحلى الإجمالى (Keir-Eldin 2001) .

ويأخذ المقياس الثانى (المزايا النسبية المتحققة) المستخدم فى هذه الدراسة الشكل التالى :

$$RCA = (X_i - M_i) / (X_i + M_i) \qquad (2)$$

حيث إن :

RCA = مؤشر المزيا النسبية المتحققة .

X_i = قيمة الصادرات لسلعة معينة أو مجموعة متجانسة من السلع أو الخدمات .

M_i = قيمة الواردات لنفس السلعة أو المجموعة من السلع أو الخدمات .

وتساوى قيمة المعادلة رقم (2) العدد واحد موجبًا (+1) ، حينما يكون قيمة الواردات صفرًا ، ومن ثم توجد هناك مزايا نسبية كاملة لصالح الصادرات . وبالعكس تكون قيمة المعادلة العدد واحدًا بالسالب (-1) حينما تكون قيمة الصادرات صفرًا ؛ ومن ثم فإن مستوى التنوع المتحقق يظهر عدم توافر أى مزايا للصادرات على الإطلاق . وكما هو واضح ، فإن هذا المقياس ينطبق على التجارة الخارجية ولا ينطبق على التنوع فى الناتج المحلى الإجمالى . ولهذا فإننا سوف نقوم فى الجزء التالى بتطبيق المقياس الأول (هيرفندل - هيرشمان) فقط على الناتج المحلى الإجمالى . وسوف نقوم باستخدام المقياسين (الأول والثانى) عند التطبيق على قطاع التجارة الخارجية .

قياس التنوع فى الناتج المحلى الإجمالى :

وبتطبيق مقياس هيرفندل - هيرشمان لقياس درجة التنوع فى الاقتصاد حصلنا على النتائج المعروضة فى الجدول رقم (١) . فقد كانت نتيجة مقياس هيرفندل-هيرشمان فى العام (١٩٧٠م) (٠,٣٩٧) ثم انخفضت تلك القيمة إلى (٠,٠٩٧٧) فى العام (١٩٨٥م) ، مما يدل على تزايد مستوى التنوع فى الاقتصاد السعودى . وقد حدث هذا خلال خطتى التنمية الأولى والثانية والتى تحقق خلالهما أكبر قدر من النمو فى معظم القطاعات . وقد عادت تلك القيمة إلى الارتفاع فى العام (١٩٩٩م) ، حيث بلغت (٠,١٨١) ، وهى قيمة تدل على التنوع وإن كان تنوعًا متواضعًا .

جدول رقم (١)

مقياس هيرفندل-هيرشمان لمدى التنوع فى الناتج المحلى الإجمالى (١٩٧٠-١٩٩٩م)

الأعوام	١٩٧٠م	١٩٧٥م	١٩٨٠م	١٩٨٥م	١٩٩٠م	١٩٩٥م	١٩٩٩م
الناتج المحلى	٠,٣٩٧	٠,٤٣٥	٠,٢٨٤	٠,٠٩٨	٠,١٣٩	٠,١٥٨	٠,١٨١

وفيما يتعلق بمكونات الناتج المحلى ، فقد انصب تركيزنا على التغير فى نسبة مساهمة كل نشاط بالمقارنة بالناتج المحلى خلال فترة الدراسة . فبالنظر إلى الجدول رقم (٢) نلاحظ أن هناك قدرًا من التنوع فى الاقتصاد ، وذلك فيما يتعلق ببعض القطاعات . وعلى وجه الخصوص انخفضت نسبة مساهمة التعدين والتحجير والتى تضم إنتاج الزيت الخام والغاز الطبيعى بالإضافة إلى بعض الأنشطة الأخرى المشابهة فى الناتج المحلى من (٥٧٪) فى عام (١٩٧٠م) إلى (٣٣٪) فقط فى عام (١٩٩٩م) . وفى المقابل ارتفعت نسبة مساهمة كل من قطاع الزراعة والغابات والأسماك فى الناتج المحلى من (٦٪) فى عام (١٩٧٠م) إلى

(١١٪) فى عام (١٩٩٩م) . كما ارتفعت أيضًا نسبة مساهمة الصناعات التحويلية التى تضم تكرير الزيت ، بالإضافة إلى بعض الصناعات الأخرى ، من (١٠٪) فى عام (١٩٧٠م) إلى (١٨٪) فى عام (١٩٩٩م) . وارتفعت أيضًا نسبة تجارة الجملة والتجزئة والمطاعم والفنادق فى الناتج المحلى من (٦٪) فى عام (١٩٧٠م) إلى (٢٣٪) فى عام (١٩٨٥م) ، وإن كانت تلك النسبة قد عادت إلى التراجع إلى (١٦٪) فى عام (١٩٩٩م) . أما فيما يتعلق ببقية القطاعات فقد بقيت النسبة لكل منها فى الناتج المحلى الإجمالى تدور حول النسبة نفسها تقريبًا خلال كامل الفترة .

جدول رقم (٢)

الناتج المحلى الإجمالى حسب النشاط الاقتصادى ١٩٧٠=١٠٠ (ملايين الريالات)

الأعوام	١٩٧٠م	١٩٧٥م	١٩٨٠م	١٩٨٥م	١٩٩٠م	١٩٩٥م	١٩٩٩م
الزراعة والغابات والأسماك	١٠٦٨ (٠,٠٦)	١٢٢١ (٠,٠٤)	١٧٣٥ (٠,٠٤)	٣١٩٣ (٠,٠٩)	٥٤٢٢ (٠,١٢)	٥٥٢١ (٠,١٠)	٥٨٥٠ (٠,١١)
التعدين ** والتحجير	٩٩٧١ (٠,٥٧)	١٧٦٢٢ (٠,٥٩)	٢٢٦٤٠ (٠,٤٩)	٧٥٨٤ (٠,٢١)	١٤٧٢٥ (٠,٣٢)	١٨٥٧٢ (٠,٣٥)	١٧٩٣٤ (٠,٣٣)
الصناعات التحويلية ***	١٨٣٩ (٠,١٠)	٢١٨٧ (٠,٠٧)	٣٤٥٦ (٠,٠٧)	٥٤٥٤ (٠,١٥)	٦٩١٧ (٠,١٥)	٨٨١٢ (٠,١٧)	٩٨٩٨ (٠,١٨)
الكهرباء والغاز والماء	٢٩٨ (٠,٠١)	٣٤٥ (٠,٠١)	١١٠٩ (٠,٠٢)	٩٧٩ (٠,٠٣)	١٢٧٩ (٠,٠٣)	١٥٢٢ (٠,٠٣)	١٦٧٩ (٠,٠٣)
التشييد والبناء	٩٥٧ (٠,٠٥)	٣٣٠٦ (٠,١١)	٥٦٥٤ (٠,١٢)	٤٢٥٦ (٠,١٢)	٣٤٢٨ (٠,٠٧)	٣٦٩٧ (٠,٠٧)	٣٩٥٩ (٠,٠٧)
تجارة الجملة والتجزئة والمطاعم والفنادق	١٠٥٦ (٠,٠٦)	٢٣٣١ (٠,٠٨)	٦٣٣٤ (٠,١٤)	٨٤١٧ (٠,٢٣)	٧٩٥٤ (٠,١٧)	٨٢٠١ (٠,١٦)	٨٦٧٦ (٠,١٦)

تابع - جدول رقم (٢)

النقل والتخزين والمواصلات	١٤٦٨ (٠,٠٨)	١٥٨٠ (٠,٠٥)	٣٣٨٣ (٠,٠٧)	٤٥٢٢ (٠,١٢)	٤٥١١ (٠,١٠)	٤٦٦٢ (٠,٠٩)	٤٩٥٩ (٠,٠٩)
خدمات المال والتأمين والأعمال	١٠٥٣ (٠,٠٧)	١٦٠٨ (٠,٠٥)	٤٦٩١ (٠,١٠)	٤٨٣٣ (٠,١٣)	٤٢٢١ (٠,٠٩)	٤٢٧٨ (٠,٠٨)	٤٥٩٦ (٠,٠٨)
خدمات اجتماعية وشخصية	٢٥٣ (٠,٠١)	٣٦٣ (٠,٠١)	٦٠٧ (٠,٠١)	٨٦٤ (٠,٠٢)	٨٨٤ (٠,٠٢)	٨٩٦ (٠,٠٢)	٩٦٩ (٠,٠٢)
ناقص : الخدمات المصرفية المحتسبة	٤٨٠ (٠,٠٣)	٧٠٠ (٠,٠٢)	٣١٣٠ (٠,٠٧)	٣٥٥٠ (٠,١٠)	٣٢٨٠ (٠,٠٧)	٣٥٤٠ (٠,٠٧)	٣٩٦٠ (٠,٠٧)
الإجمالى	١٧٤٨٣	٢٩٨٦٣	٤٦٤٧٩	٣٦٥٥٢	٤٦٠٦١	٥٢٧٢١	٥٤٥٤٢

- الأرقام فى الأقواس هى نسبة مساهمة كل قطاع فى الناتج المحلى الإجمالى مقربة إلى أقرب علامة عشرية .

- المصدر التقرير السنوى لمؤسسة النقد العربى السعودى ١٤٢١هـ .

❖❖ تضم الزيت الخام والغاز الطبيعى وكذلك نشاطات تعدينية وتحجيرية .

❖❖❖ تكرير الزيت وصناعات أخرى .

قياس التنوع فى قطاع الصناعة :

يتضح من الجدول رقم (٣) أن هناك بعض التغيرات فى نسبة مساهمة كل نشاط إلى الإجمالى خلال الفترة محل الدراسة . فقد انخفض مقدار مساهمة قطاع المنتجات الكيمياوية والبترولية والفحم والمطاط من (٥٠٪) فى عام (١٩٩٠م) إلى (٤٠٪) فى عام (١٩٩٨م) . كما ارتفعت مساهمة منتجات الخامات التعدينية (عدا النفط والفحم) من (٦٪) إلى (١٤٪) ، وكذلك نسبة مساهمة المنتجات المعدنية المصنعة والآلات من (١٨٪) إلى (٢٣٪) خلال نفس الفترة .

جدول رقم (٣)

قيم إنتاج الصناعات التحويلية موزعة حسب التصنيف الصناعى الدولى الموحد لجميع الأنشطة الاقتصادية (ملايين الريالات)

العام	المواد الغذائية والمشروبات والتبغ	النسيج والألبسة والمصنوعات الجلدية	الخشب والمصنوعات الخشبية والأثاث	الورق والطباعة والنشر	المنتجات الكيمياوية والبترولية والفحم والمطاط	منتجات الخدمات التعدينية	الصناعات المعدنية الأساسية	المنتجات المعدنية المصنعة والآلات	الصناعات التحويلية الأخرى	الإجمالى
١٩٩٠م	٥٨٠٩,٧ (٠,١٣)	٦٧١,٥ (٠,٠٢)	٣٦٧,٩ (٠,٠١)	١٤٣١,٤ (٠,٠٣)	٢٢٧٩٥,٨ (٠,٥٠)	٢٧٩٨ (٠,٠٦)	٢٠١٣ (٠,٠٤)	٨٣٧١,٩ (٠,١٨)	١١٢٧,١ (٠,٠٢)	٤٥٢٨٦,٣
١٩٩٥م	٦٧٦٥,٧ (٠,١٢)	٩٣١,٣ (٠,٠٢)	٨٠٢,١ (٠,٠١)	١٨٧٧,٦ (٠,٠٣)	٢٥٤٦٦,٤ (٠,٤٥)	٥٧٩٦,٢ (٠,١٠)	١٨٦٠,٢ (٠,٠٣)	١١٥٠٠,٣ (٠,٢٠)	١٣٨٨,٧ (٠,٠٢)	٥٦٢٨٨,٦
١٩٩٨م	٧٥٢٨,٩ (٠,١١)	١٢٢١,٠ (٠,٠٢)	١٣٨١,٣ (٠,٠٢)	٢٣٥٦,٢ (٠,٠٤)	٢٦٨٦٣,٩ (٠,٤٠)	٩٤٨٨,٧ (٠,١٤)	١٣٩٨,٨ (٠,٠٢)	١٥١٦٠,٠ (٠,٢٣)	١٦٨٩,٧ (٠,٠٣)	٦٧٠٩٨,٦

-الأرقام بين الأقواس تمثل النسبة إلى الإجمالى .

- المصدر : (Economic and Social Commission for Western Asia Escawa) .

وبتطبيق مقياس هيرفندل-هيرشمان ، تحصلنا على النتائج المعروضة فى الجدول رقم (٤) .

جدول رقم (٤)

مقياس هيرفندل - هيرشمان لمدى التنوع فى الصناعات التحويلية

الأعوام	١٩٩٠م	١٩٩٥م	١٩٩٨م
الصناعات التحويلية	٠,٤٩٦	٠,٥٢٢	٠,٤٠٢

وكما هو واضح من الجدول أعلاه ، فقد بدأت قيمة مقياس هيرفندل – هيرشمان بقيمة (٠,٤٩٦) وهى قيمة تدل على مقدار متوسط من التنوع . وربما حدث هذا التنوع خلال الفترة من (١٩٧٠م) إلى (١٩٩٠م) ، حيث كانت هناك جهود كبيرة لتحقيق التنوع فى هذا القطاع . وعلى أية حال ، فقد حقق المقياس مقدارًا يسيرًا من الانخفاض خلال الفترة (١٩٩٠-١٩٩٨م) ؛ مما يدل على حدوث تنوع بسيط خلال تلك الفترة .

قياس مقدار التنوع فى قطاع الصادرات :

كما أشرنا من قبل فإن الاقتصاد السعودى يعتمد على قطاع التجارة الخارجية إلى حد كبير . وتشكل صادرات البترول الجزء الأكبر من الصادرات . فنسبة صادرات قطاع البترول إلى إجمالى الصادرات كانت دائمًا أعلى من (٩٠٪) باستثناء النسبة المتحققة فى العام (١٩٩٥م) ، حيث حققت الصادرات غير البترولية زيادة متواضعة بلغت (١٢٪) تقريبًا من إجمالى الصادرات .

جدول رقم (٥)

الصادرات حسب القطاعات البترولية وغير البترولية (ملايين الريالات)

الأعوام	١٩٧٠م	١٩٧٥م	١٩٨٠م	١٩٨٥م	١٩٩٠م	١٩٩٥م	١٩٩٩م
القطاع البترولى	١٠٨٦٩	٩٩٣٧٩	٣٥٩٨٦٥	٨٨٣٧٤	١٥٠٢٦٩	١٦٤٥٥١	١٦٨٢٩٨
النسبة إلى الإجمالى	٠,٩٩٧	٠,٩٩٩	٠,٩٩٢	٠,٩٦٤	٠,٩٠٣	٠,٨٧٨	٠,٨٩٤
القطاع غير البترولى	٢٨	٦٠	٣٠٢١	٣٢٨٤	١٦٠٧٠	٢٢٨٥٢	١٩٩١٧
النسبة إلى الإجمالى	٠,٠٠٣	٠,٠٠١	٠,٠٠٨	٠,٠٣٦	٠,٠٩٧	٠,١٢٢	٠,١٠٦
الإجمالى	١٠٨٩٧	٩٩٤٣٩	٣٦٢٨٨٦	٩١٦٥٨	١٦٦٣٣٩	١٨٧٤٠٣	١٨٨٢١٥

– المصدر : التقرير السنوى لمؤسسة النقد العربى السعودى .

وعند تطبيق مقياس هيرفندل - هيرشمان لقياس مدى التنوع فى الصادرات ، حصلنا على النتيجة الموضحة فى الجدول رقم (٦) .

جدول رقم (٦)

مقياس هيرفندل - هيرشمان للصادرات لمدى التنوع فى الصادرات البترولية وغير البترولية

الأعـــوام	١٩٧٠م	١٩٧٥م	١٩٨٠م	١٩٨٥م	١٩٩٠م	١٩٩٥م	١٩٩٩م
الصادرات	٠,٩٩٣	٠,٩٠٤	٠,٩٨٣	٠,٧٧٧	٠,٨١٧	٠,٧٧٣	٠,٦٥٩

تؤيد هذه النتيجة ضعف التنوع فى الصادرات بين القطاعين البترولى وغير البترولى . فقيمة مقياس هيرفندل - هيرشمان انخفضت من (٠,٩٩٣) فى عام (١٩٧٠م) إلى (٠,٦٥٩) فى عام (١٩٩٩م) ، وهو انخفاض ليس كبيرًا نسبيًا ؛ مما يدل على استمرار ضعف التنوع فى الصادرات فى أثناء الفترة كاملة . وهذه النتيجة تؤكدها النسب المعروضة فى الجدول رقم (٥) ؛ حيث زادت نسبة صادرات القطاع غير البترولى من أقل من (١٪) فى عام (١٩٧٠م) إلى (١٠,٦٪) فى عام (١٩٩٩م) .

وإذا ما قمنا بتصنيف الصادرات تصنيفًا أوسع حسب التصنيف الذى ورد فى التقرير السنوى لمؤسسة النقد العربى السعودى ، وهو التصنيف الذى ورد فى الجدول رقم (٧) أدناه - باستثناء الأرقام الخاصة بإعادة التصدير - حيث إنها لا تمثل إنتاجًا وطنيًا ، فإن النتيجة لاتختلف كثيرًا . فكما هو واضح من نتائج مقياس هيرفندل - هيرشمان الموضح فى الجدول رقم (٦) ، فإن قيمة هذا المقياس قد انخفضت من (٠,٩٤٤) فى العام (١٩٨٥م) إلى (٠,٨٢٢) فقط فى العام (١٩٩٩م) ؛ مما يدل على استمرار ضعف التنوع فى الصادرات ، وهو استخلاص مشابه لذلك الذى حصلنا عليه فى الجدول رقم (٥) وكذلك الجدول رقم (٧) .

جدول رقم (٦)

مقياس هيرفندل - هيرشمان للصادرات لمدى التنوع فى جميع أنواع الصادرات

الأعـــــــوام	١٩٨٥م	١٩٩٠م	١٩٩٥م	١٩٩٩م
الصــــــادرات	٠,٩٤٤	٠,٨٧١	,٨٠٧	٠,٨٢٢

جدول رقم (٧)

تصنيف الصادرات حسب الأقسام الرئيسية (ملايين الريالات)

الأعـــــــوام	١٩٨٥م	١٩٩٠م	١٩٩٥م	١٩٩٩م
منتـجـات مـعـدنيـة*	٩٣٩٥٣	١٥٠٨٦٨	١٦٣٠٨٣	١٦٨٧٢٧
النسبة إلى الإجمالى	٠,٩٤٤	٠,٩٠٧	٠,٨٢٦	٠,٨٨٨
المواد الغـذائيـة	٢٥٧	١١٨٢	١٥٨٩	١٧٦٨
النسبة إلى الإجمالى	٠,٠٠٣	٠,٠٠٧	٠,٠٠٨	٠,٠٠٩
المنتجات الكيمـيـاوية	٢٢٤٤	٥٦٦١	١٠١٦٦	٩١٨٩
النسبة إلى الإجمالى	٠,٠٢٣	٠,٠٣٤	٠,٠٥٤	٠,٠٤٨
منتجات البلاستيك	٤٩٣	٣٧٥٨	٥٤٥٥	٣٥٢٩
النسبة إلى الإجمالى	٠,٠٠٥	٠,٠٢٣	٠,٠٢٩	٠,٠١٩
المعادن العادية ومصنوعاتها	٣٩٢	١٢٣١	٢٦٣١	٢١٧٥
النسبة إلى الإجمالى	٠,٠٠٤	٠,٠٠٧	٠,٠١٤	٠,٠١١
الآلات الكهـربائيـة	٦	٣٠١	٨٥١	٨٧٣
النسبة إلى الإجمالى	٠,٠٠	٠,٠٠٢	٠,٠٠٥	٠,٠٠٥
سلع أخـرى	١١٩	٩٢٤	١٨٦٦	١٩٥٤
النسبة إلى الإجمالى	٠,٠٠١	٠,٠٠٦	٠,٠١٠	٠,٠١٠
السلع المعاد تصديرها	٢٠٧٢	٢٤١٤	١٧٦٢	١٨٦٩
النسبة إلى الإجمالى	٠,٠٢١	٠,٠١٥	٠,٠٠٩	٠,٠٩٠
الإجـمـالى	٩٩٥٣٦	١٦٦٣٣٩	١٨٧٤٠٣	١٩٠٠٨٤

* تشمل أيضًا المواد البترولية .

المصدر : التقرير السنوى لمؤسسة النقد العربى السعودى .

ولعل الملاحظة التى تستحق الذكر هى انخفاض نسبة الصادرات المعدنية - التى تشمل أيضًا المنتجات البترولية - إلى إجمالى الصادرات من (٩٤٪) تقريبًا فى العام (١٩٨٥م) إلى (٨٨٪) فى العام (١٩٩٩م) . كذلك يلاحظ ارتفاع نسبة صادرات المنتجات البتروكيمياوية إلى إجمالى الصادرات ارتفاعًا طفيفًا من (٢,٣٪) فى العام (١٩٨٥) إلى (٤,٨٪) فى العام (١٩٩٩م) . ويرجع ذلك إلى تزايد هذا النوع من الإنتاج الذى يعتمد على المادة الخام الرخيصة . كذلك يلاحظ ارتفاع نسبة صادرات البلاستيك - والتى تشمل أيضًا المطاط الصناعى والطبيعى - إلى إجمالى الصادرات من قرابة (٠,٥٪) فى العام (١٩٨٥م) إلى قرابة (٣٪) فى العام (١٩٩٥م) ، وإن كانت تلك النسبة قد انخفضت إلى ما يقرب من (٢٪) فى العام (١٩٩٩م) . ما عدا ذلك فليس هناك ما يلاحظ حول تنوع نسب باقى النشاطات إلى الإجمالى .

أخيرًا قمنا باستخدام المعيار الثانى ، وهو معيار المزايا النسبية المتحققة . ويوضح الجدول رقم (٨) النتائج التى حصلنا عليها فى هذا الشأن . ويضم الجدول ستة أصناف من المنتجات ، وهى الأنواع التى تتطابق فيها الصادرات مع الواردات من حيث نوع الصنف ؛ مما يمكن من إجراء المقارنة .

جدول رقم (٨)

معيار المزايا النسبية المتحققة

الأعوام	١٩٨٥م	١٩٩٠م	١٩٩٥م	١٩٩٩م
المنتجات المعدنية	٠,٩٧٠	٠,٩٩٠	٠,٩٨٦	٠,٩٨٥
المواد الغذائية	(-٠,٩٦١)	(-٠,٧٩٥)	(-٠,٨٣٥)	(-٠,٨٧٢)
المنتجات الكيمياوية	(-٠,٣٦٣)	(-٠,١٢٢)	٠,٠٩٩	(-٠,٠١٦)
منتجات البلاستيك	(-٠,٠٧١)	٠,٠٣٣	(-٠,١٥٠)	(-٠,٠٠٦)
المعادن الأخرى	(-٠,٩٢٧)	(-٠,٧٢٨)	(-٠,٦١٠)	(-٠,٦٠٤)
الآلات الكهربائية	(-٠,٩٩٩)	(-٠,٩٦٠)	(-٠,٩٢٩)	(-٠,٩٣٣)

يتضح من الجدول أعلاه أن المملكة العربية السعودية تملك مزايا نسبية كبيرة فى مجال المنتجات المعدنية التى تضم الصادرات البترولية . كذلك نلاحظ أن هناك نوعًا من التحسن فيما يخص المنتجات البتروكيماوية ، حيث إن المملكة بدأت فى تصدير هذا النوع من المنتجات منذ أواخر الثمانينيات ؛ مما يظهر التحول التدريجى من عدم وجود المزايا إلى التمتع بالمزايا بالمقارنة بالشركاء التجاريين مع المملكة فى هذا الصنف من الإنتاج .

الخلاصة والتوصيات :

يتضح مما سبق أن المملكة العربية السعودية ، وبالرغم من الجهود الكبيرة التى بذلتها من أجل تحقيق التنوع فى اقتصادها ، لا زال أمامها طريق طويل لكى تحقق هذا الهدف . ومع أن الاقتصاد السعودى يعتبر أحد أكبر الاقتصادات فى العالم النامى وفى منطقة الشرق الأوسط ، الا أن اعتماده على سلعة واحدة فى التصدير يخضعه ، فى معظم الأحوال ، لمضار التقلبات فى أسعار هذه السلعة فى الأسواق العالمية . وحتى نكون أكثر وضوحًا ، فإن المشكلة تكمن فى دور القطاع الخاص فى تنويع الصادرات وزيادتها وتنمية المقدرة على المنافسة فى الأسواق العالمية . فخلال الفترة التى شملها البحث قام القطاع الخاص بدور كبير وملموس فى زيادة استثماراته ؛ مما أدى إلى زيادة نسبة مساهمته فى الناتج المحلى الإجمالى غير البترولى إلى (٥٨٪) . وكما تدل النتائج التى حصلنا عليها أعلاه ، فإنه قد تحقق قدرٌ ، وإن كان متواضعًا ، من التنوع فى الاقتصاد خلال الفترة محل البحث . ويختلف الأمر بعض الشىء عند الحديث عن قطاع الصناعة . فقيمة هيرفندل - هيرشمان فى العام (١٩٩٠م) ، وهو العام الذى بدأنا فيه دراسة هذا القطاع ، كانت (٠,٤٩٦) وهو الأمر الذى يعنى وجود مقدار من التنوع . وعلى أية حال فقيمة هذا المقياس لم تختلف كثيرًا خلال الفترة من (١٩٩٠م) إلى (١٩٩٨م) . وتدل النتائج التى تحصلنا عليها عند دراسة التنوع فى الصادرات على أن دور القطاع الخاص فى زيادة الصادرات وتنويعها لازال

محدودًا . فلا زالت صادرات البترول ، وهى صادرات حكومية ، تمثل الجزء الأكبر من الصادرات السعودية ، لذا فإن التركيز فى المرحلة المقبلة يجب أن يتجه نحو السبل التى تساعد على زيادة مساهمة القطاع الخاص فى إجمالى الصادرات ، وذلك عن طريق تشجيع الصادرات التى يمكن أن تمنح للقطاع الخاص ومؤازرتها . وقد أوصى مجلس الشورى السعودى مؤخرًا بإنشاء هيئة للصادرات . وهذه أيضًا خطوة مهمة على الطريق السليم نحو زيادة حجم الصادرات غير البترولية . وهناك أيضًا مشكلة تواجه الاقتصاد السعودى وهى اعتماده التام على التكنولوجيا الغربية خاصة عن طريق استيراد السلع الرأسمالية ، وكذلك الاستعانة بالقوى العاملة الأجنبية . وكلا العاملين يستحوذان على مقدار كبير من التحويلات إلى الخارج . ومن ثم فإن التعليم الجامعى يجب أن يركز ، فى المرحلة القادمة ، على التعليم التقنى والتعلم على رأس العمل والاستفادة من النظرية الديناميكية التى سادت اقتصاديات دول جنوب شرق آسيا . ويؤخذ أيضًا بما أوصى به آخرون من ضرورة الإسراع فى عملية التخصيص . كما يجب – أيضًا – دراسة الأوضاع الحالية للشركات المساهمة السعودية وتحسس أسباب الخسائر التى تتعرض لها معظم هذه الشركات وفرض الشفافية على أعمالها . وهذا يقودنا إلى التوصية الأخيرة وهى : وجوب إنشاء وتطوير المحاكم التجارية التى تحمى حقوق الملكية والاختراع ، وتحمى حقوق المساهمين ، وتساعد فى الحد من الاحتكارات فى الاقتصاد .

المراجع

أولاً - المراجع العربية :

١ - التقرير السنوى لمؤسسة النقد العربى السعودى ، الرياض ، ١٤٢١هـ .

٢ - منجزات خطط التنمية ، وزاة التخطيط ، المملكة العربية السعودية ، الرياض ، ١٩٩٨هـ .

ثانياً - المراجع الأجنبية :

1- Abdel-Rahman, A-M.M (Sept.2001),"Economic Diversification in the Kingdom of Saudi Arabia" Economic and Sosial Commission for Western Asia. **Expert Meeting on Economic Diversification in the Arab World, Beirut.**

2- Akande, B.O.,Feb.1997,"Kuwait: A country and A corporation." **Hydrocarbon Processing** ,Vol26, Issue 2, PP87-91.

3- Al-towaijri,Hamed A. (2001),"The Relationship Between Export and Economic Growth: A Case Study of Saudi Arabia.", **Journal of King Saud University,** Vol.13, Adminstrative Scinces(1), 219-34.

4- Al-Yousif, Yousif K. (1997)," Export and Economic Growth: Some Empirical Evidence from the Arab Gulf Counties.", **Applied Economics,** 29, 693-697.

5- Balassa, B.(١٩٨٥) ,"Export, Policy Choices, and Economic Growth in Developing Countries After the 1973 Oil Shock.", **Journal of Development Economics,** 18, 23-35.

6- Chow, P.C. (1987),"Causality Between Export and Industrial Development.", **Journal of Development Economics,** 26, 55-63.

7- Dawe, D. (Dec.1996),"A New Look at the Effect of Export Instability on Investment and Growth"., **World Development,** Vol. 24, 1905-14.

8- Economic and Social Commisssion for Western Asia **(Report)** 2001/United Nations.

9- Greenaway, D. and Ch. Milner (1993): Trade and Industrial Policy in Developing Countries: A Manual of Policy Analysis, **Macmillan Press Ltd.,** London, England.

10- Hirschman, A. O. (1945) : **National Power and the Structure of Foreign Trade. University of California Bureau of Business and Economic Research,** Berkeley, Cal., U.S.A.

11- http//www.uncated.org/en/subsites/Ides/document/criteria.htm

12- Masood, Rashid. **Industrial Planning : A Study of saudi Arabia**. South Asin Publisher , New delhi, USA. 1987.

13- Kheir Eldin, Hanaa (Sept.2001),"Economic Diversification: The Case of Egypt 1970-2000.", Economic and Social Commission for **Western Asia.** Expert Group Meeting on Economic Diversification in the Arab World. Beirut .

14- Kuerger, A. (1990), "Asian Trade and Growth Lessons." **AEA Papers and Proceeding** , 80, 108-12.

15- Mullah, Abdullah A. **Saudi Arabian Industrial Development: A Study of Hydrocarbon-based Industry.** A doctoral thesis,University of Pittsburgh, Pittsburg, USA.1985.

16- Nafziger, E.W, **The Economics of Developing Countries.** Wadsworth Publishing, Belmont, Cal. U.S.A., 1893

17- Parkin, Michael, **Economics.** fourth Edition, Addison -Wesley Publishing Company inc,1998.

18- Prebish, Raul (Feb.1962),"The Economic Development in Latin America and Its Principle Problems." **Economic Bulletin for Latin-America,** Vol. 7,No.1.

19- Ram, R. (1987),"Export and Economic Growth in Developing Countries: Evidence from Time-Series and Cross-Section Data." **Economic Development and Cultural Change,** 36, PP 51-72.

20- Tyler, W. (1981),"Growth and Export Expansion in Developing Countries.", **Journal of Development economics,** 9 , PP 121-30.

21- **UNCATED:Handbook** of International Trade and Development Statistics, 1997/1999.

22- Wilde, Karen L., **Saudi Arabian Economic Diversification plan.** A Dopctoral Thesis, University of Oregon, Oregon USA, 1985.

دوافع العمل وعلاقتها بنظم القيم الشخصية
لدى موظفى القطاع العام فى منطقة (بلدية) بنغازى - ليبيا

د. عبدالقادر إنويجى عبدالحفيظ البدرى

محاضر بكلية الاقتصاد بجامعة قاريونس - بنغازى - ليبيا

● دورية الإدارة العامة
● المجلد الثانى والأربعون
● العدد الثانى
● ربيع الآخر ١٤٢٣ هـ
● يونيه ٢٠٠٢ م

دوافع العمل وعلاقتها بنظم القيم الشخصية لدى موظفى القطاع العام فى منطقة (بلدية) بنغازى - ليبيا

د . عبدالقادر إنويجى عبدالحفيظ البدرى*

إن تحقيق التقدم الاقتصادى والاجتماعى ، ورفع المستوى المعيشى لأفراد المجتمع يستلزم العمل الجاد والمتواصل ؛ لحشد الطاقات والموارد المتاحة ، وتوزيعها على مجالات الإنتاج المختلفة بما يعود على الأفراد والمجتمع ككل بأقصى المنافع الاقتصادية والاجتماعية . وهنا يأتى دور الإدارة الحاسم فعليها يقع العبء الأكبر من مسئولية إحداث التقدم للمجتمع فى جميع المجالات ، حيث يرى (Drucker, 1974) أن التنمية الاقتصادية والاجتماعية تعنى قبل كل شىء الإدارة . إن معظم مشكلات الإدارة فى الدول النامية ناتجة من النقص فى قدرات العنصر البشرى وهذا النقص تتضح خطورته فى مواجهة النمو الواسع فى مهام الجهاز الإدارى وتحوله إلى جهاز إدارة تنمية فى معظم الدول .

وتأسيسًا على ذلك اتجهت الأنظار نحو دراسة الفرد وسلوكه ودوافعه وقيمه واتجاهاته فى أثناء العمل . وتعتبر الدوافع والقيم من المحددات الأساسية لسلوك الأفراد فى العمل ، فسلوك الفرد فى العمل يتحدد بمجموعه من المتغيرات التى تلعب دورًا فى تشكيل ذلك السلوك ، ومن أهمها حاجات الأفراد التى تبلور دافعيتهم وتحدد نوعية سلوكهم ودرجة الإصرار عليه ، وقيم الأفراد

* محاضر بكلية الاقتصاد بجامعة قاريونس - بنغازى - ليبيا

التى تشكل المعايير المستخدمة من قبل الأفراد فى الحكم على ما يتبنونه من سلوك . ويرى (Barnard, 1938) أن إشباع حاجات الفرد عن طريق تحقيق توقعاته الشخصية فى المنظمة يرتبط ارتباطًا وثيقًا بتحقيق المنظمة لأهدافها .

إن أداء الفرد لعمله يرتبط ارتباطًا وثيقًا بالقيم التى يتبناها ذلك الفرد نحو العمل (Emde, 998) ، وتختلف القيم الاجتماعية نحو العمل باختلاف الحضارات والثقافات . والعديد من ممارسات الوحدات الإدارية تستند فى حقيقتها إلى المعتقدات والعادات والقيم الثقافية للمجتمع الذى تعمل فيه تلك الوحدات . وبعبارة أخرى : تؤثر الاختلافات الثقافية والحضارية للمجتمعات على احتياجات أفرادها من العاملين وطرق الإدارة والتنظيم وفلسفة الجهاز الإدارى فيها .

وتأسيسًا على ذلك يمكن أن نقول إن حاجات وقيم ومعتقدات الأفراد تنعكس على أسلوب ممارستهم لأعمالهم ، وبذلك تعتبر دراسة هذه المتغيرات أولى الخطوات الصحيحة لفهم سلوك الأفراد وأدائهم لأعمالهم ؛ بغية الوصول إلى تحقيق الكفاءة فى العمل .

مشكلة البحث وأهدافه :

تعتبر دوافع (حاجات) وقيم الفرد من أهم العوامل المحددة لسلوكه فى العمل وبالتالى إنتاجيته. فدراسة الحاجات الإنسانية توفر معلومات قد تساعد المنظمات على فهم الأسباب التى تدفع الأفراد إلى القيام بسلوك محدد ، وكذلك قد يفيدها فى توقع أنماط معينة من السلوك فى مواقف معينة . إن التعرف على قوة الحاجات وأولوياتها والأثر الذى تتركه على سلوك الموظفين ، يمثل الركن الأساسى فى عملية المواءمة بين الموظف والعمل ، وله مضامين مهمة فى اختيار الأفراد وتصميم العمل (دقامسة ،٢٠٠١م) . وكذلك فإن إشباع حاجات الموظفين يؤدى إلى زيادة مستوى دافعيتهم ورضاهم عن العمل ؛ مما يرفع من مستوى

أدائهم وإنتاجيتهم . وبالمثل فإن أداء الفرد لعمله يرتبط ارتباطاً وثيقاً بالقيم التى يتبناها ذلك الفرد نحو العمل . فالإنسان فى انتقائه لأهدافه وغاياته يتأثر بما لديه من قيم ، وكذلك يتأثر بقيمه فى استجاباته السلوكية .

إلا أنه رغم أهمية دراسة هذه المتغيرات فإن الكثير من المنظمات فى الدول النامية لا توليها الاهتمام الكافى ، ويتضح ذلك فى قلة الدراسات التطبيقية المنشورة حول هذا الموضوع . ومن هنا تكمن مشكلة الدراسة فى التعرف على مستوى إشباع الحاجات وأهميتها فى بيئة العمل ، وكذلك القيم الدافعة للعمل والعلاقة بينهما لدى عينة من موظفى القطاع العام بمنطقة (بلدية) بنغازى فى ليبيا . ولذلك يهدف هذا البحث لتحقيق الآتى :

١ - محاولة تحديد دوافع العمل (الحاجات الإنسانية) لدى الموظفين فى الجهاز الإدارى فى منطقة (بلدية) بنغازى فى ليبيا ، وذلك وفقاً لنظرية التدرج الهرمى للحاجات .

٢ - معرفة ترتيب أهمية الحاجات لدى عينة البحث .

٣ - معرفة مستوى إشباع الحاجات الإنسانية لدى عينة البحث من خلال إدراكهم لذلك .

٤ - قياس نظم القيم الشخصية التى تدفع وتؤثر فى سلوك الموظفين فى الجهاز الإدارى فى منطقة (بلدية) بنغازى فى ليبيا .

٥ - تحليل الارتباط بين نظم القيم المختلفة من جهة ، وبين الحاجات الإنسانية والقيم من جهة أخرى .

حدود البحث :

تتمثل حدود البحث فى الآتى :

١ - يقتصر نطاق هذا البحث على الجهاز الإدارى بمنطقة (بلدية) بنغازى ، وقد

اختيرت منطقة بنغازى ، نظرًا لكونها ثانى أكبر منطقة من حيث عدد السكان فى ليبيا ، وعدد العاملين فى الجهاز الإدارى بالبلدية عدد كبير نسبيًا ويحقق أهداف الدراسة .

٢ - تهدف الدراسة إلى معرفة درجة الأهمية النسبية للحاجات ومستوى إشباعها ، وفقًا لإدراك الموظف الليبى لها ، ولا يتعرض البحث للأسباب التى تكمن وراء هذا الإدراك من وجهة نظرهم والتى تركت لدراسات أخرى لاحقه .

٣ - تم دراسة الحاجات فى هذا البحث من حيث أهميتها النسبية ، ومدى النقص فى إشباعها ، وبالتالى لن يدخل فى الدراسة احتمال وتوقع إشباع الحاجات .

٤ - لقياس هيكل القيم الشخصية للموظف الليبى ، فقد استُخدم تقسيم العالم الألمانى (Spranger, 1928) للقيم والتى تشمل : القيم العقلانية (النظرية) ، القيم الاقتصادية ، القيم الجمالية ، القيم الاجتماعية ، القيم السياسية ، القيم الدينية (الإنسانية) .

أهمية البحث :

تمثل الحاجات الإنسانية وسعى الأفراد الدائم لإشباعها الركن الأساسى لمحاولة فهم ديناميكية السلوك البشرى ، وبالمثل فإن القيم الشخصية تمثل المعايير التى تحكم سلوك الأفراد ، وعليه فإن توفير فهم أفضل للحاجات والقيم قد يساعد المنظمات فى فهم الأسباب التى تدفع الأفراد لسلوك معين ، وكذلك توقع أنماط معينة من السلوك فى مواقف معينة ، ومن ثم تستطيع المنظمات بناء على هذا الفهم أن توفر طرق و خيارات لإشباع حاجات الأفراد ، وكذلك محاولة تقليص التناقض فى القيم بين الأفراد والتنظيم . بمعنى آخر فإن محاولة فهم سلوك الأفراد فى العمل ، بقصد التأثير فيه وتغييره فى الاتجاه الذى يحقق

أهداف المنظمة - يستلزم ذلك دراسة وفهم الحاجات والقيم والعلاقة بينهما ، باعتبارهما من أهم محددات السلوك الإنسانى . ففى دراسة قام بها مركز القيادة الإبداعية فى ولاية كارولينا الشمالية فى أمريكا سنة ١٩٩٤م وجد أن القدرة على دفع وتحفيز الآخرين هى أهم المهارات الإدارية اللازمة لنمو ونجاح الشركات الصغيرة فى الولايات المتحدة الأمريكية. (Eggers, 1994) وعلى الرغم من أن هذا النوع من الدراسات التى تهتم بالفرد وسلوكه لاقت رواجًا كبيرًا فى الغرب والدول المتقدمة ، إلا أنها للأسف لم تحظَ بكثير من الاهتمام فى الدول النامية خاصةً الدول العربية مع قليل من الاستثناءات .

ويكتسب هذا البحث أهمية خاصة ؛ لكونه من الأبحاث القليلة التى تربط بين أهمية الحاجات من وجهة نظر الأفراد ودرجة إشباعها من خلال إدراكهم لذلك والقيم التى يحملونها فى نفس الوقت ، وذلك يمكن أن يوفر فهمًا أكبر لطبيعة وسلوك الموظف ؛ مما يسهل بالتالى عملية التعامل معه ، وإشباع حاجاته ورغباته ؛ لكى يؤدى عمله بكفاءة ، وذلك يسهم فى تحقيق أهداف المنظمة التى يعمل بها .

الإطار النظرى للبحث :

أولاً - الدوافع :

يعتبر الدافع أوسع المحركات الداخلية للسلوك مفهومًا ، فهو يشمل فى مفهومه الواسع جميع أسباب السلوك وبواعثه ومحركاته الداخلية التى تدفع الإنسان إلى عمل أو سلوك معين والاستمرار فى هذا العمل أو السلوك مدة من الزمن ، حتى يتحقق الهدف المقصود للشخص ، وبذلك يشبع الدافع ويزول التوتر ويتحقق الإستقرار (الشيبانى ، ١٩٨٨م) .

ويرى (Koontz and O'Donnell, 1976) أنه عندما تتولد الحاجة فى نفس الفرد تخلق مطلبًا يعبر عنه بالرغبة فى تحقيق إشباع لتلك الحاجة المتولدة ، وإن وجود

حاجة غير مشبعة معرفة برغبة أو مطلب محدد يسبب فى إحساس الفرد بالتوتر ، إذ تسيطر عليه فكرة ضرورة تحقيق إشباع لتلك الحاجة ؛ وذلك يعمل على دفع الفرد باتجاه الأفعال أو نهج السلوك الذى يسعى لتحقيق تلك الحاجات . ومن خلال القيام بالسلوك المطلوب يتم للفرد تحقيق إشباعه للحاجات التى تولدت لديه .

لخدمة أغراض هذه الدراسة تم اختيار نظرية التدرج الهرمى للحاجات لتفسير وقياس دوافع الأفراد ؛ لأنها الأصل الذى تفرعت منه بقية نظريات الدوافع ، كما أن فروضها أكثر عمومية ؛ الأمر الذى يجعل تطبيقها أسهل نسبيًا (أحمد ، ١٩٧٦م ؛ جراى ، ١٩٨٨م) . وفيما يلى عرض موجز لأهم ملامح نظرية التدرج الهرمى للحاجات .

نظرية التدرج الهرمى للحاجات :

تفترض نظرية (Maslow, 1954) التدرج الهرمى للحاجات أن الإنسان فى محيط العمل مدفوع بالرغبة فى إشباع مجموعة من الحاجات الذاتية ويرتبها Maslow هرميًا كالتالى :

١ - الحاجات الفسيولوجية (الأساسية) :

هى تلك الحاجات التى ترتبط ارتباطًا مباشرًا ببقاء الإنسان على قيد الحياة ، والتى تتمثل فى الطعام والماء ، والأكسجين ، والنوم ، وما يرتبط بهذه الحاجات من حاجات أخرى كالحاجة إلى المال والحاجة إلى الملبس والحاجة إلى المأوى . وتعتبر الحاجات الفسيولوجية أهم الحاجات الإنسانية على الإطلاق . وهى لا تختلف باختلاف المجتمعات ، كما أن الأفراد جميعًا يتساوون فى الشعور بها مهما اختلفت الأعمار والثقافات .

٢ - حاجات الضمان (الأمن) :

عندما يتم إشباع الحاجات الفسيولوجية (نسبيًا) تبدأ الحاجة إلى الأمن فى الظهور والسيطرة وتصبح كل الحاجات الأخرى أقل أهمية . وبالنسبة للفرد العادى فان حاجات الأمن يمكن أن تتمثل فى الحصول على وظيفة تتميز بالاستقرار والأمان ، وكذلك الرغبة فى تنظيم البيئة التى تحيط بالفرد ، حتى يسهل عليه فهمها والتنبؤ بها . وبصورة عامة تتمثل حاجة الأمن فى سعى الفرد لحماية ذاته ، وتأمين الوقاية من الأخطار المحيطة به سواء كانت أخطارًا بيئية (الزلازل وتقلبات المناخ) وما يتعرض له من أمراض ، أو من الناحية الاقتصادية ، فالشخص يسعى لتأمين المأوى والملبس المناسب والمال الذى يمكنه من مواجهة المتطلبات المختلفة للحياة .

٣ - الحاجات الاجتماعية :

بعد أن تصل درجة إشباع الحاجات الفسيولوجية وحاجات الأمن إلى مستوى معقول ، تبدأ الحاجات الاجتماعية فى الظهور والسيطرة ، فيبدأ الفرد يشعر بغياب الأصدقاء أو الأحباء أو الزوجة أو الأطفال ، ويبدأ فى البحث عن الحب والانتماء إلى جماعة ، ويسعى لأن يتقبله الآخرون وأن يبادلوه الحب والاهتمام . ويعتمد الإنسان فى إشباع الحاجات الاجتماعية على الآخرين مثل الأصدقاء والزملاء وجماعة العمل .

٤ - حاجات احترام الذات (التقدير) :

تأتى حاجات احترام الذات فى المستوى الأعلى بعد الحاجات الاجتماعية ، وتعكس رغبة الفرد فى الحصول على احترام الغير له بصورة مستمرة ، ورغبته فى احترام الآخرين أيضًا . ويمكن أن تتمثل حاجات احترام الذات فى الرغبة فى القوة والإنجاز والمقدرة والثقة بالنفس والرغبة فى الاستقلال والحرية ، وكذلك

الرغبة فى الشهرة والمكانة والرغبة فى اكتساب تقدير الآخرين واحترامهم . إن إشباع هذه الحاجات يجعل الفرد يشعر بالثقة بالنفس والقوة والمقدرة والأهمية ، وبذلك يشعر الفرد بأنه مهم للآخرين .

٥ – حاجات تحقيق الذات :

بعد تحقيق القدر المناسب من الإشباع لجميع الحاجات السابقة تبدأ الحاجة إلى تحقيق الذات فى الظهور ، وتتمثل فى رغبة الفرد فى الاستزادة المستمرة عما هو عليه ، ليصل إلى كل ما يصبو إليه . إنها حاجة الشاعر ليصبح أفضل الشعراء والموظف فى أن يصبح مديرًا لمنظمة كبيرة ، ويشبع الفرد هذه الحاجات عادة بطرق مختلفة تبعًا للطاقات التى يملكها أو القدرات التى تكمن فى شخصيته .

وهناك **افتراضان أساسيان** يرتكز عليهما نموذج تدرج الحاجات :

الافتراض الأول : أن الحاجات السفلى فى الهرم وغير المشبعة غالبًا ما تسيطر على الحاجات العليا .

الافتراض الثانى : لكى ينتقل الفرد من مستوى إلى آخر فى هرم الحاجات لا يتطلب ذلك إشباعًا تامًا لحاجات ذلك المستوى ، بل من الممكن أن يحصل المرء على إشباع جزئى لحاجات ذات مستويات مختلفة فى الوقت ذاته . وكما ذكرMaslow يمكن أن يشبع الفرد الحاجات الفسيولوجية بنسبة (٨٥٪) والحاجات الأمنية بنسبة (٧٠٪) والحاجات الاجتماعية بنسبة (٥٠٪) وحاجات التقدير بنسبة (٤٠٪) وحاجات تحقيق الذات بنسبة (١٠٪) . ويقول Maslow : إن الترتيب السابق للحاجات على شكل هرم إنما هو محاولة للتغلب على الاختلافات بين الثقافات والمجتمعات والبيئات المتعددة لمضمون الدوافع لديهم ، ودون الادعاء بعمومية وشمولية الترتيب السابق ، إنه فقط أكثر ملاءمة وأعمق أثرًا وأكثر دلالة من الاختلافات الطفيفة بين الثقافات والحضارات .

لقد قام العديد من الباحثين بدراسات للتحقق من فروض نظرية Maslow ، ففى الستينيات من هذا القرن قام Hall and Nougaim (1968) بدراسة ميدانية لاختبار نظرية Maslow وتوصلًا إلى أن الإنسان يتطلع لإشباع حاجاته عند بداية عمله بصورة تسلسلية ، وفقًا لنموذج Maslow مبتدئًا بالحاجات الضرورية : (الأجر والأمان فى العمل) ، وأن الأفراد الذين حققوا نجاحًا فى عملهم بعد انقضاء مدة خمس سنوات بدوا يتطلعون لإشباع المستويات العليا من الحاجات ، وهذا مرده إلى أن هذه الفئة تضمن بقاءها فى العمل وتقدمها فى التسلسل الإدارى ؛ مما يضمن لها الأجر والأمان فى العمل . وأظهر المديرون اهتمامًا بإشباع حاجات احترام وتحقيق الذات والإنجاز ، وكانوا أقل اهتمامًا بالأجر والأمان فى العمل مثلما كان الأمر عند بداية خدمتهم .

وكذلك حصلت نظرية التدرج الهرمى على بعض التأييد من دراسة Hair, Ghiselli, and Porter (1966) ودراسة Cofer and Apply (1964) .

نخلص إلى القول بأن نتائج الدراسات التى حاولت اختبار فروض نظرية Maslow بعضها معارض وبعضها مؤيد (التويجرى ، ١٩٨٩م) ، وأنه على الرغم من الانتقادات الموجهة إلى النظرية فإن تلك النظرية تعتبر أشهر نظريات الدوافع وأكثرها شيوعًا وانتشارًا (المير، ١٩٩١م) ؛ ويعود ذلك إلى بساطة النظرية وأهميتها بالنسبة إلى المديرين والممارسين ، حيث إن معرفة حاجات الموظفين تعتبر من العوامل المهمة فى فهم سلوكهم والتنبؤ به والدفع به فى الاتجاه الذى يحقق أهداف المنظمة .

ثانيًا - القيم :

إن من أهم محركات سلوك الإنسان وموجهاته والعوامل المؤثرة فيه قيمه ومعتقداته ، (الشيبانى ، ١٩٨٨) ، فالقيم مفاهيم إنسانية عما هو صحيح أو خاطئ من وجهة نظر شخصية . ويرى (Rokeach, 1973) أن القيمة اعتقاد راسخ بأن

التصرف بطريقة معينة هو أفضل من التصرف بأى طريقة أخرى متاحة ، وأن اتخاذ هدف معين للحياة يكون أفضل من اتخاذ أى هدف آخر متاح . وبهذا فإن للقيم اتصالاً وثيقًا بطرق التصرف وبأهداف الحياة المتاحة للاختيار الإنسانى . إن مجموعة القيم التى تتبناها أية مؤسسة أو جهاز إدارى تسمى بنظام القيم ، ونظام القيم فى أى منظمة هو عبارة عن الالتزامات الأساسية التى يرتبط بها كل عضو من أعضاء التنظيم الإدارى لتلك المنظمة ، ومن المؤسف أن الكثير من قيادات الإدارة فى الدول النامية يهتمون بشكل كبير بالهياكل التنظيمية واللوائح والإجراءات ؛ لأنها أشياء ملموسة ويطبعونها فى كتيبات ونشرات ، ولكنهم يهملون فى نفس الوقت الجوهر الحقيقى لتماسك أى تنظيم ، وهو القيم الأساسية التى يلتزم بها التنظيم . هناك مداخل متعددة لقياس القيم ، الطريقة التقليدية هى الملاحظة إلا أنها تتطلب الكثير من الوقت ، ويعتمد نجاحها على خبرة وتخصص الملاحظ ، كما أنها مقيدة بعدد محدد من الموظفين الذين يمكن ملاحظتهم . إلا أن المدخل الذى لاقى رواجًا كبيرًا هو مدخل قياس وترتيب القيم ، وذلك بفضل مساهمات علماء مثل : Spranger (١٩٢٨) و Rokeach (١٩٧٣) الذى قام بتقسيم القيم الشخصية إلى ست مجموعات .

ويقصد بالقيم فى هذه الدراسة ما يقيسه اختبار Allport, Vernon and Lindzey (1970) للقيم التى يقيسها هذا الاختبار ، وهى القيمة النظرية التى تهتم باكتشاف المعرفة والحقيقة وتهتم بالملاحظة والتعليل والنقد والاستنتاج العقلانى ، والقيمة الاقتصادية التى تهتم بما هو نافع اقتصاديًا ، وترى أن المعرفة القابلة للتطبيق هى فقط المفيدة ، أما ماعداها فهى نوع من التبذير ، والقيمة الجمالية التى تهتم بالشكل والتناسق والانسجام والاتجاه نحو الفردية والاكتفاء الذاتى ، والقيمة الاجتماعية التى تهتم بما يفيد الآخرين وينفعهم وتحبذ الإيثار وإنكار الذات ، والقيمة الدينية (الإنسانية) التى ترفع من شأن المعتقدات والمشاعر الدينية وتحاول فهم الكون كنظام متكامل ، والقيمة السياسية التى تهتم بالقوة و التأثير والشهرة وترفع من شأن المركز والسلطة .

هذا وقد استخدم العديد من الباحثين تقسيم Spranger للقيم وأداة القياس التى طورها Allport et al. (1970) فى العديد من الدراسات لقياس القيم الشخصية للأفراد فى العمل .

الحاجات والقيم :

فى مجال العمل فإن للمجموعة التى ينتمى إليها الفرد أثرًا كبيرًا فى تحقيق الحاجات فى كل مستويات التنظيم . " ويتعلم الفرد من تفاعله مع الآخرين كيف يشبع حاجاته الأساسية (كأن يضع الطعام على المائدة) بالإضافة إلى إشباع الحاجات العليا . وبمعنى آخر فالقيم تنتقل فى عملية إشباع الحاجات من شخص لآخر ، وترتبط قوة قيمة معينة ومدى تعرضها للتغير بعلاقة الفرد بأسرته وثقافته الموروثة " (مندل وجوردان ، ١٩٨٢م : ١٣) . فالإنسان دائم السعى لإشباع حاجاته وأهدافه فلا ينتهى من تحقيق هدف حتى يتطلع إلى غيره ، وهو فى انتقائه لأهدافه وغاياته يتأثر بما لديه من قيم . كذلك يتأثر بقيمه فى استجاباته السلوكية .

الدراسات السابقة :

لقد قام التويجرى (١٩٨٩م) بدراسة لمعرفة ترتيب أهمية الحاجات لدى عينة من (١١٣) موظفًا سعوديًا و(١٢٣) موظفًا غير سعودى من الذين يعملون فى منشآت وشركات فى المملكة العربية السعودية ، وقد أظهرت نتائج الدراسة اختلاف ترتيب أهمية الحاجات بين المجموعة السعودية والمجموعة غير السعودية . فقد رتبت المجموعة السعودية حاجات Maslow وفقًا لأهميتها على النحو التالى : تحقيق الذات ، الاحترام ، الانتماء ، البقاء ، الأمن . فى حين رتبت المجموعة غير السعودية الحاجات كما يأتى : الأمن ، تحقيق الذات ، البقاء ، الانتماء ، الاحترام .

قام أيضًا المير (١٩٩١م) بدراسة لمعرفة ترتيب أهمية الحاجات لدى عينة من اليد العاملة السعودية ، ومقارنة ذلك بترتيب أهمية الحاجات لمجموعتين من اليد العاملة إحداها عربية والأخرى من دول آسيوية ، وتتألف الدراسة من (١٤٩) فردًا ، وقد رتبت المجموعة السعودية الحاجات وفقًا لأهميتها كالتالى : الحاجة إلى إثبات الذات ، ثم الحاجة إلى الأمن ، ثم الحاجات الاجتماعية ، ثم الحاجة إلى تقدير الذات ، ثم أخيرًا الحاجة إلى الاستقلالية . فى حين رتبت المجموعة الآسيوية أهمية الحاجات كالتالى : الحاجة إلى إثبات الذات ثم الحاجات الاجتماعية ، ثم الحاجة إلى الأمن ، ثم الحاجة إلى الاستقلالية ، ثم الحاجة إلى تقدير الذات . أما المجموعة العربية فقد رتبت أهمية الحاجات وفقًا لأهميتها كالتالى : الحاجة إلى تحقيق الذات ، ثم الحاجات الاجتماعية ، ثم الحاجة إلى الاستقلالية ، ثم الحاجة إلى الأمن ، وأخيرًا الحاجة إلى تقدير الذات . أما العينة بكاملها فقد رتبت الحاجات من حيث الأهمية كالتالى : الحاجة إلى إثبات الذات جاءت أولاً ، ثم الحاجات الاجتماعية ، ثم الحاجة إلى الأمن ، ثم الحاجة إلى الاستقلالية ثم الحاجة إلى تقدير الذات .

كما قام رفاعى (١٩٧١م) بدراسة شملت (٤٠٠) مدير ينتمون إلى مستويات إدارية مختلفة فى بعض الشركات الصناعية التابعة للقطاع العام فى مصر ؛ وذلك بهدف الكشف عن دوافع العمل لدى المدير المصرى ، وقد وجد أن أهم الحاجات لدى أفراد العينة هى حاجة تحقيق الذات ثم الاستقلال ، ثم التقدير ، وجاءت الحاجة إلى الأمان والحاجات الاجتماعية فى المرتبة الأخيرة . والجدير بالذكر أن نفس النتيجة السابقة توصل إليها (ماهر ، ١٩٧٤م) فى دراسته التى شملت (١٢٦) مديرًا ينتمون إلى بعض شركات القطاع العام الصناعية بمدينة الإسكندرية بمصر .

وقد قام Hair et al. (1966) بدراسة لمعرفة ترتيب الحاجات لعينة تجمع مديرون من بلدان مختلفة متقدمة ونامية وقد كانت النتيجة أن المديرين فى

الدول النامية يضعون أهمية كبيرة على جميع الحاجات الخمس مقارنة بالمديرين من الدول المتقدمة .

فيما يتعلق بالقيم فقد وجد الكردى وآل ناجى (١٩٩٦م) فى دراسة أجريت بالمملكة العربية السعودية على عينة تتكون من (١٣٧) مديرًا أن هناك اختلافًا بين الذكور والإناث ، وبين قطاع الأعمال وقطاع الخدمات فى ترتيب القيم ، فقد رتب المديرون الذكور القيم حسب أهميتها كالتالى : القيم النظرية ، القيم الاقتصادية ، القيم الإنسانية ، القيم الاجتماعية ، القيم الجمالية . فى حين رتبت المديرات الإناث القيم كالتالى : القيم الإنسانية ، القيم النظرية ، القيم الاقتصادية ، القيم الاجتماعية ، القيم السياسية ، القيم الجمالية . وبالنسبة للمديرين فى قطاع الأعمال والخدمات ، فاتضح أنهم اختلفوا فى ترتيب القيم الاقتصادية والإنسانية والعقلانية ، فى حين اتفقوا على ترتيب القيم الاجتماعية والسياسية والجمالية .

فى دراسة قام بها Lubinski, Schmidt and Benbow (1996) على عينة تتكون من (٢٠٣) من الطلبة الموهوبين (المتفوقين ذهنيًا) فى سن (١٣) سنة باستخدام اختبار Allport et al. (1970) لقياس القيم ، ثم كرر نفس الدراسة على نفس العينة فى سن (٣٣) سنة وذلك لغرض قياس التغير فى القيم الشخصية ما بين فترة المراهقة والدراسة ، وفترة النضج وممارسة العمل ، وتوصل إلى أن هناك بعض الاختلاف فى ترتيب أهمية القيم بين الفترتين ، وكذلك بين الذكور والإناث ، فقد رتب الرجال فى العينة فى سن (٣٣) ، وبعد ممارستهم للعمل الفعلى القيم كالتالى : القيم النظرية ، القيم الاقتصادية ، القيم السياسية ، القيم الجمالية ، القيم الاجتماعية ، القيم الدينية . فى حين جاء ترتيب النساء للقيم فى سن (٣٣) سنة كالتالى : القيم الجمالية ، القيم الاجتماعية ، القيم الاقتصادية ، القيم الدينية ، القيم النظرية ، القيم السياسية .

عينة وأسلوب البحث :

يتكون مجتمع البحث من الأفراد العاملين بالجهاز الإدارى فى منطقة (بلدية) بنغازى باعتباره الجهة القيادية لكل القطاعات بالبلدية ، ودون أن يشمل ذلك الشركات العامة التابعة للقطاعات المختلفة ، حيث بلغ العدد الإجمالى لمجتمع البحث (٢٠٠٠) موظف تقريبًا . ونظرًا لعدم توافر قائمة كاملة بأسماء الموظفين فى الجهاز الإدارى للاختيار من بينهم عشوائيًا وتطبيق قواعد اختيار العينة العشوائية ؛ فقد تم سحب عينة صرفية غير عشوائية اقتصرت على الموظفين الموجودين بمكاتبهم ، والذين ليس لديهم مراجعون من الجمهور لحظة توزيع صحائف الاستبانة فى ذلك اليوم . وشملت العينة كل المستويات الإدارية (المستوى الإدارى الأعلى - المتوسط - التنفيذى) . وقد تم توزيع عدد (٢٠٠) صحيفة استبانة أى ما نسبته (١٠٪) تقريبًا من مجتمع البحث ، تم إعادة (١٥٠) صحيفة منها ، بنسبة تجاوب بلغت (٧٥٪) وهى نسبة عالية ، وذلك يعود إلى قيام أحد مساعدى الباحث بتوزيع وجمع قوائم الاستبانة باليد ، وذلك بعد استبعاد فكرة إرسال قوائم الاستقصاء بالبريد بسبب عدم كفاءة الخدمات البريدية ، وتركز مفردات العينة فى منطقة جغرافية واحدة ، وبعد فحص الردود تبين أن عدد (١٢٠) صحيفة فقط صالحة للتحليل الإحصائى ، أى ما نسبته (٨٠٪) من الاستبانات المستردة و(٦٠٪) من عدد الاستبانات الموزعة . وبذلك تتكون عينة هذا البحث الخاضعة للتحليل من (١٢٠) موظفًا فى الجهاز الإدارى بمنطقة (بلدية) بنغازى .

قائمة الاستبانة :

الجزء الأول من قائمة الاستبانة خصص للحصول على بيانات ومعلومات عن أفراد العينة ، من حيث العمر والمستوى التعليمى ومدة الخبرة والجنس والمستوى الإدارى ، أما الجزء الثانى فيحتوى على أسئلة تهدف للوقوف على مستوى أهمية

الحاجات وأيضًا على مستوى إشباع الحاجات الأساسية باستخدام أداة القياس التى طورها Porter والمعروفة فى أدبيات الإدارة باسم "استبانة الرضا عن الحاجة" ، بعد أن قام الباحث بإجراء بعض التعديلات على هذه الأداة لتلائم البيئة الليبية وأهداف البحث ، فمثلاً يختلف الباحث مع Porter فى استبداله للحاجات الفسيولوجية بالحاجة إلى الاستقلالية بزعم أن الحاجات الدنيا فى هرم الحاجات مشبعة تقريبًا من خلال العمل فى معظم المنظمات ، ويعتقد الباحث أن هذا افتراض يحتاج إلى العديد من الدراسات لإثباته ، وأنه قد يصدق فقط على المنظمات العاملة فى الدول المتقدمة . ولذلك قام الباحث بإضافة أربعة عبارات تتعلق بقياس الحاجات الفسيولوجية (الأساسية) ، وقام بحذف العبارات المتعلقة بقياس الحاجة إلى الاستقلالية . وقد راعى الباحث عند تصميم القائمة مزج العبارات ببعضها حتى يتم إلغاء أى احتمال للتحيز أو توجيه ذهن المجيب إلى اتجاه محدد ، كما تم استخدام مقياس ليكرت ذى النقاط السبع ، وتتراوح القياسات بين درجة واحدة وتعنى أن الميزة المشار إليها غير متوافرة أو غير مهمة للمشارك ، وبين سبع درجات وتعنى أن الميزة متوافرة أو مهمة له ، وذلك بالنسبة إلى ثلاثة أسئلة تلى كل عبارة من عبارات الجزء الثانى من الاستبانة والبالغ عددها (١٣) عبارة .

أما الجزء الثالث من القائمة فيهدف إلى الكشف عن القيم الإنسانية فى العمل باستخدام اختبار Allport et al. (1970) (الصيغة المختصرة) وذلك بعد إجراء بعض التعديلات عليه ليتلاءم مع البيئة الليبية وأهداف الدراسة . فمثلاً يتفق الباحث مع محمد الكردى و محمد آل ناجى فى تفضيل استخدام تعبير القيم الإنسانية بدل القيم الدينية وذلك باعتبار أن "القيم الدينية هى تلك القيم التى تحرك وتمد المجتمع بالثقافة العامة فى المجتمع ، وبالتالى ثقافة المنظمة بالأسس والقواعد الرئيسية الأساسية ، التى تحكم السلوك وبالتالى توجه نظم القيم الشخصية ككل ، لدى الأفراد والمديرين" (الكردى و آل ناجى ، ١٩٩٦ : ٢٠) .

صدق وثبات أداة البحث :

لضمان صدق أداة الدراسة قام الباحث بعرض قائمة الاستبانة على مجموعة من المختصين من أعضاء هيئة التدريس بجامعة قاريونس ، وكذلك على مجموعة من الموظفين بالجهاز الإدارى لبلدية بنغازى ؛ وذلك لاستطلاع واستقراء وجهة نظرهم بشان تناسق وتوافق مضمون كل عبارة مع القياس المقترح لكل حاجة أو قيمة . ولقد أبدوا بعض الملاحظات المهمة التى تم أخذها فى الحسبان . وبالنسبة لثبات أداة الدراسة فقد قام الباحث بتوزيع قائمة الاستبانة على مجموعة تجريبية من (١٥) موظفًا فى فترتين زمنيتين مختلفتين بفارق زمنى بلغ (٢٥) يومًا بين المرة الأولى والثانية ، ولقد بلغت درجة الثبات (٠,٨٩) باستخدام معادلة بيرسون .

أسلوب تحليل البيانات :

تم تبويب وجدولة ثم تحليل البيانات الخاصة بعينة البحث باستخدام الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS) ، بقسم الحاسب الآلى فى جامعة بوزنان للاقتصاد ببولندا . وذلك باستخدام أساليب التحليل الإحصائى الآتية :

١ - النسب المئوية كأحد أساليب الإحصاء الوصفى ؛ وذلك بغرض وصف وتلخيص صفات العينة الديموغرافية . وأحيانًا تكون النسبة الإجمالية أقل من (١٠٠٪) ؛ وذلك بسبب نقص الإجابات أو التقريب .

٢ - الأوساط الحسابية كوسيلة لقياس التوسط فى إجابات أفراد العينة ، على أساس أن الأوساط الحسابية تعد من أساليب الإحصاء الوصفى التى تهدف إلى عرض البيانات بصورة أكثر تقدمًا وتعطى نتائج ومؤشرات منطقية ومقبولة إحصائيًا .

٣ - تم استخدام تحليل التباين الأحادى لاختبار الدلالة الإحصائية للفروق بين الأوساط الحسابية بين الحاجات وكذلك بين القيم .

٤ - لغرض تحليل الارتباط بين متغيرات الدراسة المختلفة تم استخدام طريقة بيرسون .

طريقة العرض :

تم تقسيم هذا البحث إلى ثلاثة أجزاء ، تناول الجزء الأول الخلفية النظرية للبحث مع عرض موجز لنتائج أهم الدراسات السابقة فى هذا المجال ، والجزء الثانى تناول جمع وتحليل وعرض ومناقشة نتائج البحث ، وفى الجزء الثالث تم عرض النتائج النهائية وتقديم مجموعة من التوصيات بناء على النتائج المستخلصة من البحث .

خصائص عينة البحث :

تضمنت قائمة الاستبانة بيانات نوعية عن مفردات عينة البحث شملت العمر، المستوى التعليمى ، الخبرة ، الجنس ، المستوى الإدارى ، والجدول رقم (١) يعرض البيانات التى تحدد صفات وخصائص عينة البحث والبالغ عددها (١٢٠) موظفًا .

يتضح من الجدول رقم (١) أن معظم أفراد العينة (٦٨٪) تقع أعمارهم فى الفئة العمرية ما بين ٢٥ ـ ٤٤ سنة ، وأن قرابة نصف العينة من الذكور والنصف الآخر من الإناث ، وأن ما نسبته (٥٤٪) من أفراد العينة يحملون مؤهلاً جامعيًا فى حين (٤٦٪) يحملون مؤهلاً تعليميًا متوسطًا ويمكن أن يعزى ذلك إلى نسبة الإناث فى العينة والتى تتميز بانخفاض المؤهل العلمى نتيجة لظروف اجتماعية وثقافية معينة . يقع أكثر من نصف أفراد العينة (٦٣٪) فى الفئة التى أمضت مدة خدمة فى الوظيفة الحالية أكثر من ٤ سنوات ، وأن معظم أفراد العينة (٦٨٪) من العاملين فى المستوى الإدارى التنفيذى ، وهذا يتوافق مع التنظيمات الإدارية المتعارف عليها إداريًا ، حيث يكون الهرم الإدارى مفلطحًا عند القاعدة ويضيق ويقل عدد الموظفين كلما اتجهنا إلى أعلى الهرم .

جدول رقم (١)
الصفات الديموغرافية للعينة

الصفات الديموغرافية للعينة	العدد	النسبة
عدد الأفراد	١٢٠	٪١٠٠
الفئة العمرية		
أقل من ٢٥ سنة	٢٩	٪٢٤
من ٢٥ ـ ٣٤ سنة	٥١	٪٤٢
من ٣٥ ـ ٤٤ سنة	٣١	٪٢٦
من ٤٥ ـ ٥٤ سنة	٧	٪٦
٥٥ سنة أو أكثر	٢	٪٢
الجنس		
ذكر	٦٣	٪٥٢
أنثى	٥٧	٪٤٨
المستوى التعليمى		
تعليم متوسط	٥٥	٪٤٦
تعليم جامعى	٦٢	٪٥٢
تعليم عال	٣	٪٢
مدة الخدمة فى العمل الحالى		
أقل من ٤ سنوات	٤٣	٪٣٦
من ٤ ـ ٨ سنوات	٣٧	٪٣١
أكثر من ٨ سنوات	٣٨	٪٣٢
المستوى الإدارى		
المستوى الإدارى الأعلى	٦	٪٥
المستوى الإدارى المتوسط	٣٣	٪٢٧
المستوى التنفيذى	٨١	٪٦٨

نتائج البحث :

توصل البحث إلى العديد من النتائج ، وفيما يلى عرض موجز لأهم هذه النتائج :

إشباع الحاجات الأساسية :

إن إشباع الحاجة يعكس العلاقة بين ما يتوقع الفرد من عمله وبين ما يحصل عليه فعلاً ، فمثلاً الشخص الذى يتوقع إشباعًا لحاجته مقداره (٥٠٪) فإذا ما بلغت نسبة تحقيق حاجته (٦٠٪) فسيبدو هذا أكثر من مُرضٍ بالنسبة له . ومن جهة أخرى إذا ما توقع الفرد إشباعًا قدره (٩٠٪) وحصل على تحقيق لحاجته بمقدار (٦٠٪) ، فسيبدو هذا أقل من المستوى المطلوب .

وكما يرى Hair et al. (1966:87) أن : "ما يؤثر على سلوكنا هو ليس مقدار ما يُحصل عليه من الشىء ، بقدر ما هو رأينا وتفكيرنا بالشىء الذى حصلنا عليه" . ويقصد بالإشباع هنا الفرق بين التحقيق المتوقع والتحقيق الفعلى كما هو موضح بالمعادلة التالية : الإشباع = التحقيق المتوقع – التحقيق الفعلى

ويبين الجدول رقم (٢) إشباع حاجات أفراد العينة .

جدول رقم (٢)

إشباع حاجات الموظفين

الحاجات	الوسط الحسابى للنقص فى إشباع الحاجات ❖	الانحراف المعيارى	الترتيب
البقاء (الأساسية)	٢,٢٨	١,٥٧	١
الضمان	١,٦٦	٢,٠٩	٢
الاجتماعية (الانتماء)	١,١٥	١,٥٩	٥
الاحترام	١,٥٢	١,٥٠	٤
تحقيق الذات	١,٦٣	١,٦٦	٣

❖ القيم ذات المستوى الأعلى تعنى الزيادة فى عدم الرضا عن إشباع الحاجة.

ونلاحظ من الجدول رقم (٢) أن هناك نقصًا فى إشباع جميع الحاجات ، وأن أكثر الحاجات نقصًا لدى أفراد العينة على التوالى هى البقاء والضمان ، حيث احتلت أكبر متوسطين (٢,٢٨ ، ١,٦٦) على التوالى ، وأن أقل الحاجات نقصًا فى الإشباع على التوالى هى الاجتماعية واحترام الذات وتحقيق الذات .

ولاختبار الدلالة الإحصائية للفرق بين الأوساط الحسابية ؛ فقد تم استخدام تحليل التباين لاستخراج التباين بين الأوساط الحسابية والذى استخدم لاستخراج معامل "ف" . ويوضح الجدول رقم (٣) ذلك .

وبالرجوع إلى الجدول رقم (٣) نجد أن قيمة "ف" المحسوبة تساوى (٦,٩١١) وهى ذات دلالة إحصائية بمستوى معنوية (٠,٠١) ، ونستنتج من ذلك أن الفروق بين الأوساط الحسابية ذات دلالة إحصائية كبيرة ، ومن ثم يمكن أن نثق فى نتائج جدول رقم (٢) . ونلاحظ أن إشباع حاجات الأفراد لا يتبع تسلسل حاجات Maslow ، وكذلك تختلف نتائج هذه الدراسة مع دراسة

التويجرى التى أجريت فى المملكة العربية السعودية والتى أوضحت أن حاجات البقاء والضمان مشبعة إشباعًا كبيرًا نسبيًا ، وأن حاجات احترام وتحقيق الذات مشبعة إشباعًا أقل من حاجات البقاء والضمان والاجتماعية ، وأن إشباع الحاجات يتبع التدرج الهرمى الذى قدمه Maslow . ونود أن نشير هنا إلى أن نتائج هذه الدراسة تعتبر مبدئية إلى أن يتم تأكيدها عن طريق دراسات أخرى . ويمكن أن يُعزى سبب انخفاض إشباع حاجات البقاء والضمان إلى إدراك الموظفين للمشكلات المتعلقة بتذبذب وعدم استقرار أسواق النفط ، وكذلك الظروف الإدارية التى يمر بها الجهاز الإدارى أثناء الدراسة متمثلة فى تغيير الهيكلية الإدارية وتقليص الوظيفة العامة .

جدول رقم (٣)

تحليل التباين للنقص فى إشباع الحاجات

مصدر التباين	درجات الحرية	مجموع المربعات	التباين	ف ❖❖
بين الحاجات	٤	٧٩,٥٧٣	١٩,٨٩٣	٦,٩١١
داخل الحاجات	٥٩٥	١٧١٢,٧٦٢	٢,٨٧٨	
المجموع	٥٩٩	١٧٩٢,٣٣٥		

❖❖ ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ٠,٠١

أهمية الحاجات :

لكى يصبح مستوى إشباع أو تحقيق الحاجة ذا معنى ؛ يجب أن يضاف إليه أهمية (أو عدم أهمية) تلك الحاجة بالنسبة للموظف . والجدول رقم (٤) يوضح الأهمية التى يعلقها الأفراد على الحاجات المختلفة ، حيث تم حساب الوسط الحسابى للحاجات المختلفة ؛ بغية المقارنة بينها وترتيبها وفقًا لذلك .

ويتضح من الجدول رقم (٤) أن أكثر الحاجات أهمية لدى الأفراد على التوالى هى الحاجة إلى الاحترام ثم تحقيق الذات ثم الضمان ثم الاجتماعية ثم البقاء . وأن أقل الحاجات أهمية على التوالى هى الحاجات الأساسية والاجتماعية .

جدول رقم (٤)

أهمية الحاجات للموظفين

الحاجات	الوسط الحسابى لأهمية الحاجات ❖	الانحراف المعيارى	الترتيب
البقاء (الأساسية)	٥,٣١	١,٣٤	٥
الضمان	٥,٦٨	١,٥٤	٣
الاجتماعية (الانتماء)	٥,٥٦	١,٣٠	٤
الاحترام	٦,١٠	١,٠٦	١
تحقيق الذات	٥,٩٩	١,١١	٢

❖ كلما زادت قيمة المتوسط زادت الأهمية.

ولاختبار الدلالة الإحصائية للفرق بين الأوساط الحسابية لأهمية الحاجات ؛ فقد تم استخدام تحليل التباين لاستخراج التباين بين الأوساط الحسابية والذى استخدم لاستخراج معامل " ف ". كما هو موضح فى الجدول رقم (٥) . وبالرجوع إلى الجدول رقم (٥) نجد أن قيمة "ف" المحسوبة تساوى (٧,٤٥٠) وهى ذات دلالة إحصائية بمستوى معنوية (٠,٠١) ، ونستنتج من ذلك أن الفروق بين الأوساط الحسابية ذات دلالة إحصائية كبيرة ، وبالتالى يمكن أن نثق فى نتائج جدول رقم (٤) ، والذى يوضح أن الأفراد يعلقون أهمية كبيرة على مختلف الحاجات ، حيث احتلت جميع الحاجات مراكز متقدمة على سلم

الأهمية (الحد الأقصى للأهمية ٧ نقاط) . وكما هو متوقع احتلت الحاجات التى يشعر الأفراد بنقص فى إشباعها مراكز متقدمة على سلم الأهمية (أكثر من ٥ نقاط) ماعدا حاجات البقاء والتى غالبًا ما يتم إشباعها جزئيًا عن طريق العمل فى الفترة المسائية أو العمل الخاص (الموازى) ؛ ولذلك يهتم الموظف بالضمان والاستقرار فى العمل الحكومى ، والذى يمكنه من إشباع بقية الحاجات كالانتماء والتقدير وتحقيق الذات .

جدول رقم (٥)

تحليل التباين للأهمية النسبية للحاجات

مصدر التباين	درجات الحرية	مجموع المربعات	التباين	ف ❖❖
بين الحاجات	٤	٤٩,١٩٤	١٢,٢٩٩	٧,٤٥٠
داخل الحاجات	٥٩٥	٩٨٢,٢٥٧	١,٦٥١	
المجموع	٥٩٩	١٠٣١,٤٥٢		

❖❖ ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ٠,٠١

أهمية الحاجات والنقص فى إشباعها وقوة الدوافع :

تتحدد قوة الدافع فى التأثير على السلوك بالتفاعل بين مدى شعور الفرد بأهمية حاجة معينة ، وبمقدار النقص فى إشباع هذه الحاجة ، وباحتمال الحصول على إشباع لهذه الحاجة . فكلما كانت الحاجة ذات أهمية كبيرة ، وشعر الفرد بنقص كبير فى إشباعها ، وهناك احتمالات كبيرة فى الحصول على الإشباع المطلوب - كان هذا الدافع قويًا فى التأثير على سلوك الفرد (السلمى ، ١٩٧١م) .

وبتثبيت المتغير الخاص باحتمال الحصول على الإشباع المتوقع فإن ترتيب الدوافع (الحاجات) تنازليًا بحسب قوتها سيكون البقاء (الأساسية) أولاً ، ثم

تحقيق الذات ، ثم الضمان ، ثم الاحترام ، وأخيرًا الحاجات الاجتماعية (الانتماء) . وذلك كما هو موضح فى الجدول رقم (٦) .

جدول رقم (٦)

مقارنة بين الأوساط الحسابية * لأهمية الحاجات والنقص فى إشباعها وقوة الدوافع

الحاجات	الأهمية	الترتيب	النقص	الترتيب	القوة	الترتيب
البقاء (الأساسية)	٥,٣١	٥	٢,٢٨	١	١٢,١١	١
الضمان	٥,٦٨	٣	١,٦٦	٢	٩,٤٣	٣
الاجتماعية (الانتماء)	٥,٥٦	٤	١,١٥	٥	٦,٣٩	٥
الاحترام	٦,١٠	١	١,٥٢	٤	٩,٢٧	٤
تحقيق الذات	٥,٩٩	٢	١,٦٣	٣	٩,٧٦	٢

* كلما زادت القيمة زادت الأهمية النسبية والنقص فى الإشباع .

القيم الإنسانية :

ونلاحظ من الجدول رقم (٧) أن القيمة الاقتصادية والاجتماعية هى القيم السائدة لدى أفراد العينة ، تليها القيمة الإنسانية ، ثم النظرية فالجمالية وأخيرًا القيمة السياسية . وأظهرت قيمة "ف" أن هناك فروقًا ذات دلالة إحصائية بين متوسطات القيم المختلفة . وذلك كما هو واضح من الجدول رقم (٨) .

إن سيطرة القيمة الاقتصادية والاجتماعية يمكن أن ترجع جزئيًا إلى تركز معظم أفراد العينة فى المستوى الإدارى الأول (التنفيذى) ، حيث أن نسبة كبيرة من الموظفين فى هذا المستوى هم فى بداية حياتهم الوظيفية وبالتالى ترتفع لديهم القيمة الاقتصادية (المرتب والحوافز المادية الأخرى مثلاً) ؛ وذلك نظرًا لانخفاض مرتباتهم بسبب تواضع مستواهم التعليمى أو لأنهم لا يزالون فى بداية

حياتهم الوظيفية . وكذلك يتميز الأفراد فى المستوى الإدارى الأول بالاهتمام بالقيم الاجتماعية (الأصدقاء فى العمل مثلاً) ، ويمكن أن يعزى سيطرة القيم الاجتماعية لدى أفراد العينة إلى التركيبة الاجتماعية والنفسية للمجتمع الليبى والتى تقدس الروابط الأسرية والقبلية وغيرها من الروابط الاجتماعية الأخرى .

جدول رقم (٧)

القيم السائدة لدى أفراد العينة

القيمة	الوسط الحسابى *	الانحراف المعياري	الترتيب
اقتصادية	١٧,٦٢	٣,٥٦	١
اجتماعية	١٦,٦٨	٤,٠٣	٢
إنسانية	١٥,٤٥	٣,٤٧	٣
نظرية	١٢,٨٥	٣,٧٤	٤
جمالية	١٢,٣٣	٢,٩٤	٥
سياسية	١١,٩٩	٤,٦١	٦

* القيم الكبيرة للوسط الحسابى تعنى أن القيمة سائدة ولها تأثير على السلوك .

جدول رقم (٨)

تحليل التباين للقيم السائدة لدى أفراد العينة

مصدر التباين	درجات الحرية	مجموع المربعات	التباين	ف **
بين القيم	٥	٣٤٩٧,١٦١	٦٩٩,٤٣٢	٤٩,٣٩٢
داخل القيم	٧١٤	١٠١١٠,٧٥	١٤,١٦١	
المجموع	٧١٩	١٣٦٠٧,٩١١		

** ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ٠,٠١

العلاقة بين أهمية الحاجات والقيم وبعض المتغيرات الديموغرافية :

أوضحت الدراسة وجود علاقة بين أهمية الحاجات والقيم الإنسانية وبعض المتغيرات الديموغرافية كالعمر والمستوى التعليمى والخبرة والجنس والمستوى الإدارى ، وذلك كما هو موضح فى الجدول رقم (٩) والذى يوضح ما يلى :

جدول رقم (٩)

العلاقة بين أهمية الحاجات والقيم وبعض المتغيرات الديموغرافية

أهمية الحاجات والقيم/ متغيرات ديموغرافية	السن (العمر)	المستوى التعليمى	الخبرة	الجنس	المستوى الإدارى
السن (العمر)	–				
المستوى التعليمى	٠,١٥	–			
الخبرة	٠,٣٣ ❖❖	٠,٠٧	–		
الجنس	-٠,٣٣ ❖❖	-٠,٠٧	-٠,٢٨ ❖❖	–	
المستوى الإدارى	-٠,٠٨	٠,٣٦ ❖❖	٠,٢٨ ❖❖	٠,١٨	–
البقاء (الأساسية)	٠,٠١	-٠,٢٧ ❖❖	-٠,٢٣ ❖❖	٠,١٢	-٠,٥٥ ❖❖
الاجتماعية	-٠,١٩	-٠,٠٧	-٠,٢٦ ❖❖	٠,٢٧ ❖❖	٠,١٣
الضمان	٠,٠٦	-٠,١٣	-٠,١٤	٠,١٩	-٠,٣٩ ❖❖
تحقيق الذات	٠,٠١	-٠,٠٩	٠,٠٤	٠,٠٨	٠,١٥
احترام الذات	٠,١٠	-٠,٠٨	٠,٠١	٠,١٣	٠,١٢
النظرية	٠,٠٧	٠,١٣	٠,٠٩	-٠,١٠	٠,٢٦ ❖❖
الجمالية	٠,٠٣	-٠,١١	٠,٠٤	٠,١٠	٠,٠٥
الاقتصادية	-٠,٠١	٠,٠٨	٠,٠٢	-٠,١٤	٠,١٠
السياسية	٠,١٦	٠,١٢	-٠,٠٧	-٠,٠٦	٠,٠٥
الاجتماعية	-٠,١٤	-٠,٠٩	-٠,١٠	٠,٢٠	٠,١٢
الإنسانية	٠,٠٩	٠,٠٣	-٠,٠٧	٠,٠٦	٠,١٠

❖❖ دالة عند مستوى معنوية ٠,٠١

١ - هناك علاقة سالبة معنوية بين المستوى التعليمى وأهمية حاجات البقاء ، حيث بلغ معامل الارتباط (٠,٢٧) بمستوى معنوية (٠,٠١) ، وهذا يعنى أنه كلما ازداد المستوى التعليمى للفرد قل لديه التفكير فى حاجات البقاء وتفتحت آفاق مداركه ، فيبدأ فى التفكير فى حاجات أعلى كالاحترام وتحقيق الذات .

٢ - هناك ارتباط سلبى ذو دلالة إحصائية بين الخبرة وبين أهمية حاجة البقاء ، حيث بلغ معامل الارتباط (٠,٢٣) بمستوى معنوية (٠,٠١) ، ويعنى هذا أن الأفراد الذين أمضوا مدة طويلة فى العمل لايهتمون بحاجات البقاء ، ويعود ذلك لأنها مشبعة جزئيًا فى العمل ؛ ولذلك هم يحاولون الاهتمام بإشباع حاجات أخرى عليا .

٣ - هناك ارتباط سلبى ذو دلالة إحصائية بين الخبرة وبين أهمية الحاجات الاجتماعية ، حيث بلغ معامل الارتباط (٠,٢٦) بمستوى معنوية (٠,٠١) ، فكلما ازدادت مدة الخدمة فى الوظيفة حصل الفرد على أصدقاء وزملاء أكثر فى العمل ولم يعد يهتم بإشباع الحاجات الاجتماعية من خلال العمل .

٤ - يوجد ارتباط موجب ذو دلالة إحصائية بين الجنس وأهمية الحاجات الاجتماعية ، حيث بلغ معامل الارتباط (٠,٢٧) بمستوى معنوية (٠,٠١) ، وهذا لا يعنى أن الحاجات الاجتماعية غير مهمة للنساء ، ولكن ونتيجة لظروف اجتماعية معينة فإن النساء تتاح لهن هذه الفرصة بشكل أكبر من خلال العمل وبناء صداقات ، وخاصة مع نساء عاملات مثلهن ، فى حين أن الرجال مجال إشباع حاجاتهم الاجتماعية واسع جدًا بالمقارنة بالنساء فهناك النوادى والمناسبات الاجتماعية والسفر والأصدقاء داخل وخارج العمل .

٥ - هناك ارتباط سلبى قوى ذو دلالة إحصائية بين المستوى الإدارى وأهمية حاجات البقاء ، حيث بلغ معامل الارتباط (٠,٥٥) بمستوى معنوية (٠,٠١) ،

فكلما ارتفع المستوى الإدارى انخفضت أهمية الحاجات الأساسية ، وهذه راجع نسبيًا إلى ارتفاع المقابل المادى لأفراد الإدارة العليا ، وبذلك تشبع الحاجات الأساسية نسبيًا ، ويبدأ الموظف (المدير) فى البحث عن الاحترام وتحقيق ذاته . ونود أن نشير هنا إلى أن العلاقة بين المستوى الإدارى وبقية متغيرات الدراسة يجب أن تؤخذ بشىء من الحذر ؛ وذلك لقلة عدد أفراد العينة فى المستوى الإدارى الأعلى وتركز معظم أفراد العينة فى المستوى الإدارى الأول .

٦ - هناك ارتباط سلبى ذو دلالة إحصائية بين المستوى الإدارى وأهمية حاجات الضمان ، حيث بلغ معامل الارتباط (٠,٣٩) بمستوى معنوية (٠,٠١) ، ويشير ذلك إلى أن الموظف (المدير) فى المستويات الإدارية العليا يشعر بإشباع نسبى ، وبالتالى فهناك قليل من الاهتمام بحاجات الضمان والاستقرار .

٧ - هناك علاقة موجبة ذات دلالة إحصائية بين المستوى الإدارى وبين القيم العقلانية (النظرية) ، حيث بلغ معامل الارتباط (٠,٢٦) بمستوى معنوية (٠,٠١) ، ويوضح ذلك أنه كلما كان الموظف يشغل وظيفة ذات مستوى إدارى أعلى ازداد اهتمامه بالقيم النظرية أو الفكرية .

الارتباط الداخلى بين القيم الشخصية المختلفة :

يحمل الأفراد مجموعة من القيم الشخصية فى نفس الوقت ، وتكون هى المحرك والضابط الأساسى لتصرفاتهم ، ولكن قد تبرز قيمة أو مجموعة من القيم وتسيطر على نظام القيم الخاص بالفرد وتدفعه إلى السلوك بطريقة تتفق مع تلك القيمة .

من ضمن النتائج الجديرة بالذكر فى هذه الدراسة وجود علاقة بين القيم الإنسانية المختلفة ، فلقد أوضحت الدراسة وجود علاقة ارتباط بين القيم

المختلفة ، وذلك كما هو موضح بالجدول رقم (١٠) . وباستقراء نتائج جدول رقم (١٠) يمكن ملاحظة ما يلى :

جدول رقم (١٠)

معاملات الارتباط الداخلية بين القيم الشخصية

القيم	العقلانية	الجمالية	الاقتصادية	السياسية	الاجتماعية	الإنسانية
العقلانية	-					
الجمالية	٢٥, ٠-**	-				
الاقتصادية	٠,٠٢	٢٤, ٠-**	-			
السياسية	١٩, ٠-	٠,١٠	١٣, ٠-	-		
الاجتماعية	٢٣, ٠-**	٠٤, ٠-	٢٣, ٠-**	١٩, ٠-	-	
الإنسانية	١٦, ٠-	١٢, ٠-	١٤, ٠-	٠,١٠	٠٥, ٠-	-

** دالة عند مستوى معنوية ٠,٠١

١ - هناك ارتباط سلبى ذو دلالة إحصائية بين القيم العقلانية والقيم الجمالية ، حيث بلغ معامل الارتباط ٠,٢٥ بمستوى معنوية ٠,٠١ ، وهذه يعنى أن الموظف الذى يتميز بالقيم الفكرية والعقلانية يهتم باكتشاف الحقيقة والمعرفة والتحليل والنقد والاستنتاج العقلانى ويسعى للحقيقة مجردة وعارية من كل صور الجمال ؛ ولذلك فهو لا يهتم بشكل الأشياء ومدى وتناسقها ، بل يهتم أكثر بحقيقتها المجردة وبخواصها المادية والفيزيائية التى يمكن رصدها وتحليلها . مع عدم الادعاء بعدم أهمية القيم الجمالية فإن القيم العقلانية والفكرية من القيم الجيدة التى ينبغى التأكيد عليها وتنميتها فى المنظمات ، حيث إن المشكلات التى تنشأ فى المنظمات متعددة ومتشابكة ، وتحتاج إلى ترتيب وفهم وتنسيق ووضع فرضيات ، ثم اختبارها ثم وضع حلول منطقية لها وهذه الخطوات المنطقية هى ما يميز مجموعة القيم العقلانية .

٢ - هناك ارتباط سلبى ذو دلالة إحصائية بين القيم العقلانية (الفكرية) والقيم الاجتماعية ، حيث بلغ معامل الارتباط بين القيم العقلانية والاجتماعية (٠,٢٣) بمستوى معنوية (٠,٠١) ، وهذا يتوافق مع ما قدمناه من تعريف للقيم فى الإطار النظرى لهذه الدراسة ، حيث إن القيم الفكرية تدفع الفرد الذى يحملها إلى التمسك بالحقائق النظرية المجردة بغض النظر عن أى علاقات اجتماعية أو مؤثرات نفسية . إن القيمة المسيطرة على الشخص الفكرى والنظرى هو اكتشاف الحقيقة من خلال التفكير والفهم والاستنتاج والتعليل وترتيب الحقائق للوصول إلى الأسباب الحقيقية لظاهرة ما ، فى حين أن القيم الاجتماعية تؤكد قيم الحب والإيثار والصداقة . إن القيم الفكرية تعتبر من القيم الجيدة فى العمل ، فاتخاذ القرارات والتخطيط والتنظيم وغيرها من الوظائف الإدارية تحتاج إلى أسلوب علمى منظم والكثير من المعلومات المرتبة للوصول إلى نتائج محددة ، ومن ناحية أخرى فإن المنظمات تحتاج إلى قدر معقول من العلاقات الإنسانية والاجتماعية داخل التنظيم ، فالمنظمة ليست مكانًا للعمل فقط بل هى مكان يقضى فيه الفرد أكثر من ثلث يومه ، ومن ثم يتعامل مع عدد كبير من الناس مثل العاملين معه والمديرين والمراجعين الذين يطلبون خدمة أو سلعة ما ، ولكن يجب ألا تطغى القيم الاجتماعية على التنظيم ، فالموظف الذى تسيطر عليه القيم الاجتماعية يرى أن المجتمع القائم على المحبة والعاطفة أفضل من الذى يقوم على القانون والنظام ، وهذا يؤدى إلى عدم اهتمامه باللوائح والتنظيم والقوانين فى العمل ، وقد يجامل من يحبهم ويتستر على أخطائهم خوفًا عليهم من العقاب ، وهذا ما نلاحظه من سلوك فى معظم البلدان النامية ؛ حيث تساعد علاقات القربى والصداقة على إخفاء سلوك غير مرغوب فيه مثل التسيب والغياب والتأخير وغيرها ، كما أن سيطرة القيم الاجتماعية تؤدى إلى ظهور التنظيمات غير الرسمية فى محيط العمل ، وذلك قد يؤدى إلى إهمال العلاقات الرسمية وعرقلة العمل ؛ مما يفقد

الوحدات الإدارية قدرتها على اتخاذ القرارات وتنفيذها ، فيضعف التنظيم ويؤدى إلى عدم استقراره .

٣ - هناك ارتباط ذو دلالة إحصائية بين القيم الجمالية والقيم الاقتصادية ، وهذا الارتباط سلبى حيث بلغ (٠,٢٤) بمستوى معنوية (٠,٠١) ، وهذا يعنى أن الأفراد الذين تهيمن عليهم القيم الجمالية يهتمون فى تصوراتهم بجمال الأشياء وتناسقها من حيث الشكل والألوان والموقع ولا يهتمون كثيرًا بمنفعة الأشياء المادية .

٤ - هناك علاقة سلبية ذات دلالة إحصائية بين القيم الاقتصادية والقيم الاجتماعية ، حيث بلغ معامل الارتباط (٠,٢٣) بمستوى معنوية (٠,٠١) وهذا يعنى أن الأفراد الذين تسيطر عليهم القيم الاقتصادية ويبحثون عن المنفعة المادية والربح لا يهتمون بالعلاقات الاجتماعية التى تدعو إلى الإيثار وإنكار الذات ومساعدة الآخرين ، فالأفراد فى نظرهم إما بائعون أو مشترون أو منتجون أو أطراف فى صفقة أو منفعة اقتصادية ، وبذلك تتحدد قيمة الإنسان عندهم إما بقدرته على العمل أو بالسلع التى فى حوزته أو بقدرته المادية على الشراء .

٥ - أظهر البحث أنه ليس هناك ارتباط ذو دلالة إحصائية بين القيم السياسية وكل من القيم العقلانية والاقتصادية والجمالية والإنسانية والاجتماعية . وكذلك ليس هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين القيم الإنسانية وكل من القيم الفكرية والجمالية والاقتصادية والسياسية والاجتماعية (جدول رقم ١٠) .

العلاقة بين الحاجات الإنسانية المختلفة :

يشعر الأفراد فى العمل بمجموعة من الحاجات المتداخلة فى نفس الوقت ، ولكن قد تسيطر حاجة ما أو مجموعة من الحاجات على سلوك الفرد وتدفعه إلى التصرف بطريقة معينة لإشباع تلك الحاجات ، ويوضح الجدول رقم (١١)

الارتباط بين الحاجات الإنسانية المختلفة . وباستقراء نتائج الجدول رقم (١١) يمكن ملاحظة ما يلى :

جدول رقم (١١)

معاملات الارتباط الداخلية بين الحاجات الإنسانية

الحاجات	البقاء (الأساسية)	الاجتماعية	الضمان	تحقيق الذات	احترام الذات
البقاء (الأساسية)	-				
الاجتماعية	❖❖ ٠,٣٠	-			
الضمان	❖❖ ٠,٤٦	❖❖ ٠,٤٥	-		
تحقيق الذات	٠,١٣	❖❖ ٠,٣٤	❖❖ ٠,٤٦	-	
احترام الذات	٠,١٦	❖❖ ٠,٢٦	❖❖ ٠,٥٣	❖❖ ٠,٧٨	-

❖❖دالة عند مستوى معنوية ٠,٠١

١ - هناك ارتباط موجب ذو دلالة إحصائية بين أهمية حاجات البقاء وأهمية الحاجات الاجتماعية ، حيث بلغ معامل الارتباط (٠,٣٠) بمستوى معنوية (٠,٠١) ، فالفرد الذى يهتم بالحاجات الأساسية يقدر جدًا الحاجات الاجتماعية ويهتم بها . إن أهم ما يؤثر على أهمية حاجات البقاء فى المجتمع الليبى هو الارتباط الكبير بين الفرد وأسرته وعائلته . إن الأسرة الممتدة المكونة من الأب والأم والأخوة والأخوات إلى جانب الجدود والعمات وأحيانًا الخالات هو ما يميز المجتمع الليبى والمجتمعات الشرقية عمومًا ، حيث يضع إشباع الحاجات الأساسية عبئًا كبيرًا على عاتق الفرد ، فهو ملزم بتأمين احتياجات عدة أسر مندمجة معًا فى أسرة واحدة ، وهذا يفسر جزئيًا الارتباط بين أهمية الحاجات الأساسية وأهمية الحاجات الاجتماعية .

٢ - هناك ارتباط موجب ذو دلالة إحصائية بين أهمية حاجات البقاء وحاجات الضمان ، حيث بلغ معامل الارتباط (٠,٤٦) بمستوى معنوية (٠,٠١) ،

فالموظف الذى يعتمد على دخله المادى من الوظيفة فى إشباع حاجاته الأساسية يهتم أيضًا بالضمان والاستقرار فى الوظيفة (مصدر إشباع حاجاته الأساسية) . إن معظم أفراد العينة يقع فى المستوى الإدارى الأول (التنفيذى) والذى أهم ما يميز العاملين فيه هو الاهتمام بالاستقرار والضمان فى العمل والتطلع للترقى والتدرج فى السلم الوظيفى .

٣ - هناك ارتباط موجب ذو دلالة إحصائية بين أهمية الحاجات الاجتماعية وبين أهمية كل من حاجات الضمان وحاجات احترام وتحقيق الذات ، حيث بلغ معامل الارتباط (٠,٤٥ ، ٠,٢٦ ، ٠,٣٤) بمستوى معنوية (٠,٠١) ، فالفرد الذى يهتم بالحاجات الاجتماعية يميل إلى الاهتمام بحاجات الضمان وحاجات احترام وتحقيق الذات . ويمكن ربط ذلك بالقيم السائدة لدى أفراد العينة ، حيث يبرز هذا الارتباط بين أهمية الحاجات الاجتماعية وبين جميع الحاجات الأخرى دور القيم الاجتماعية كقيم سائدة لدى أفراد العينة . فلإشباع الحاجات الاجتماعية من خلال العمل يجب أن يشعر الموظف بقدر معقول من الاستقرار والضمان الوظيفى ، وكذلك يحتاج الموظف للحصول على الاحترام من الأفراد العاملين معه ومن المجتمع الذى يعيش فيه إلى شبكة من العلاقات الاجتماعية الجيدة .

٤ - هناك ارتباط موجب ذو دلالة إحصائية بين أهمية حاجات الضمان وبين أهمية كل من حاجات احترام وتحقيق الذات ، حيث بلغ معامل الارتباط (٠,٥٣ ، ٠,٤٦) على التوالى بمستوى معنوية (٠,٠١) ، فالموظف الذى يهتم بالاستقرار والضمان فى العمل يميل إلى الاهتمام بحاجات احترام وتحقيق الذات ، حيث إن إشباع حاجات الاحترام وتحقيق الذات من خلال العمل يستلزم أولاً أن يشعر الموظف بالاستقرار والضمان والأمن الوظيفى فى العمل ؛ ومن ثم يسعى الموظف إلى تحقيق إنجازات وأعمال بحيث يشعر بالرضا عن نفسه وعن إنجازاته .

٥ - هناك ارتباط موجب ذو دلاله إحصائية بين أهمية حاجات تحقيق الذات

وأهمية حاجات الاحترام ، حيث بلغ معامل الارتباط (٠,٧٨) بمستوى معنوية (٠,٠١) ، وهذا يوضح أن الأفراد الذين يهتمون بحاجات تحقيق الذات يميلون لإعطاء وزن أكبر لحاجات الاحترام . إن حاجات احترام وتحقيق الذات تعتبر من الحاجات المتداخلة والمرتبطة ارتباطًا وثيقًا مع بعضها البعض ، حيث نجد أن قيمة معامل الارتباط بين أهمية حاجات الاحترام وحاجات تحقيق الذات كبيرة نسبيًا وتبلغ (٠,٧٨) .

٦ - أثبتت الدراسة أنه ليس هناك ارتباط ذو دلاله إحصائية بين أهمية حاجات البقاء ، وبين كل من أهمية حاجات الاحترام وأهمية حاجات تحقيق الذات (جدول رقم١١) .

العلاقة بين أهمية الحاجات والقيم الشخصية :

يوجد ارتباط بين أهمية الحاجات الإنسانية وبين القيم الشخصية ، وذلك كما هو موضح بالجدول رقم (١٢) الذى يوضح ما يلى :

جدول رقم (١٢)

العلاقة بين أهمية الحاجات والقيم الشخصية

الحاجات/القيم	البقاء (الأساسية)	الاجتماعية	الضمان	تحقيق الذات	احترام الذات
النظرية	-٠,١٦	٠,٠٠	٠,٠٨	❖❖٠,٢٤	٠,٢٢
الجمالية	٠,٠٢	٠,١٥	٠,١٩	٠,٠٩	٠,٠٤
الاقتصادية	-٠,١١	-٠,٠٩	❖❖٠,٢٥	-٠,٠٢	٠,٠٢
السياسية	٠,٠٢	٠,١١	٠,١١	٠,٠٢	-٠,٠٩
الاجتماعية	٠,٠٦	-٠,٠٢	-٠,٢٠	-٠,٠١	٠,٠٥
الإنسانية	٠,١٥	٠,١٣	٠,٠٦	❖❖٠,٢٤	٠,١٠

❖❖دالة عند مستوى معنوية ٠,٠١

١ - هناك ارتباط موجب ذو دلالة إحصائية بين أهمية حاجات الضمان والقيم الاقتصادية ، حيث بلغ معامل الارتباط (٠,٢٥) بمستوى معنوية (٠,٠١) ، وهذا يعنى الأفراد الذين يهتمون بإشباع حاجات الضمان تسيطر عندهم القيم الاقتصادية ، وكما أسلفنا فإن طبيعة المجتمع الليبى من شيوع وانتشار الأسرة الممتدة والتزام رب الأسرة بتوفير متطلبات الأسرة يجعله دائمًا يربط بين الاستقرار والضمان فى العمل وقدراته الاقتصادية فى تأمين متطلبات هذه الأسرة . فالاستقرار فى العمل يضمن للعامل استمرار تدفق المقابل المادى من الوظيفة (المرتب) والذى يستخدم فى الإنفاق على الأسرة .

٢ - هناك ارتباط موجب ذو دلالة إحصائية بين أهمية حاجة تحقيق الذات وبين القيم العقلانية (النظرية) ، حيث بلغ معامل الارتباط (٠,٢٤) بمستوى معنوية (٠,٠١) ؛ وذلك يرجع جزئيًا إلى أن حاجات تحقيق الذات تعتبر من الحاجات الإنسانية العليا والتى تشبع إلى حد ما عن طريق المعرفة ، فالأفراد الذين يهتمون بتحقيق ذاتهم غالبًا ما يثمنون بحقٍّ القيم النظرية والمعرفة بوصفها وسيلة لتحقيق أهدافهم والوصول إلى الرضا والإشباع النفسى .

٣ - هناك ارتباط موجب ذو دلالة إحصائية بين أهمية حاجات تحقيق الذات وبين القيم الإنسانية ، حيث بلغ معامل الارتباط (٠,٢٤) بمستوى معنوية (٠,٠١) ، وذلك يوضح أن الأفراد الذين يهتمون بتحقيق ذاتهم تبرز عندهم القيم الإنسانية بشكل واضح ؛ وذلك يعود جزئيًا إلى أن إشباع حاجات تحقيق الذات غالبا ما تتم عن طريق رضا الفرد عن نفسه ، وذلك يرتبط ارتباطًا وثيقًا بالقيم الإنسانية .

٤ - أوضحت الدراسة أنه ليس هناك علاقة ارتباط ذو دلالة إحصائية بين أهمية حاجات البقاء وبين أى من القيم الشخصية ، وكذلك عدم وجود علاقة بين أهمية الحاجات الاجتماعية وحاجات احترام الذات وبين أى من القيم الشخصية .

النتائج النهائية :

لقد توصل البحث إلى العديد من النتائج المهمة ، وفيما يلى عرض موجز لأهم هذه النتائج على شكل مجموعة من النقاط :

١ - يشعر أفراد العينة بنقص فى إشباع الحاجات الأساسية ، وتعتبر حاجات المستوى الأول والثانى عند Maslow (البقاء والضمان) أكثر الحاجات نقصًا فى الإشباع .

٢ - إن أكثر الحاجات أهمية لدى أفراد العينة هى الحاجة إلى الاحترام ثم تحقيق الذات ثم الضمان .

٣ - إن أقوى الحاجات من ناحية التأثير على سلوك الموظفين ودفعه باتجاه سلوك محدد هى حاجات البقاء ، ثم حاجات تحقيق الذات .

٤ - القيمة الاقتصادية والقيمة الاجتماعية هى القيم السائدة لدى أفراد العينة .

٥ - أظهر البحث وجود ارتباطات إيجابية ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية (٠,٠١) بين كل من الجنس وأهمية الحاجات الاجتماعية وبين المستوى الإدارى والقيم العقلانية . كذلك أظهر البحث وجود علاقات ارتباط سلبية ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية (٠,٠١) بين المستوى التعليمى وأهمية حاجات البقاء ، وبين مدة الخبرة وأهمية حاجات البقاء وأهمية الحاجات الاجتماعية ، وبين المستوى الإدارى وكل من أهمية حاجات البقاء وأهمية حاجات الضمان .

٦ - أظهر البحث وجود ارتباطات سالبة ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية (٠,٠١) بين القيم العقلانية ، وكل من القيم الجمالية والاجتماعية ، وكذلك بين القيم الجمالية والاقتصادية ، وأيضًا بين القيم الاقتصادية والقيم الاجتماعية . كذلك نتج عن الدراسة عدم وجود ارتباط ذى دلالة إحصائية بين القيم السياسية وكل من القيم العقلانية والقيم الجمالية والقيم

الاجتماعية والقيم الاقتصادية والقيم الإنسانية . أيضًا عدم وجود ارتباط ذى دلالة إحصائية بين القيم الإنسانية وكل من القيم الفكرية والجمالية والاقتصادية والسياسية والاجتماعية .

٧ - أظهر البحث وجود ارتباطات إيجابية ذات دلالة إحصائية بمستوى معنوية (٠,٠١) بين أهمية حاجات البقاء وكل من أهمية الحاجات الاجتماعية وأهمية حاجات الضمان . وكذلك بين أهمية الحاجات الاجتماعية وأهمية حاجات الضمان وحاجات تحقيق واحترام الذات ، كذلك بين أهمية حاجات الضمان وأهمية حاجات احترام وتحقيق الذات ، وكذا بين أهمية حاجات الاحترام وحاجات تحقيق الذات .

٨ - أوضح البحث وجود ارتباطات إيجابية ذات دلالة إحصائية بمستوى معنوية ٠,٠١ بين أهمية حاجات الضمان والقيم الاقتصادية ، وكذلك بين أهمية حاجات تحقيق الذات وكل من القيم النظرية والقيم الإنسانية . ومن ناحية أخرى أظهر البحث أنه ليس هناك ارتباط ذو دلالة إحصائية بين أهمية حاجات البقاء وبين أى من القيم الشخصية ، وكذلك عدم وجود علاقة بين أهمية الحاجات الاجتماعية وأهمية حاجات الاحترام وبين أى من القيم الشخصية .

التوصيات :

بناءً على النتائج النهائية التى تم التوصل إليها من خلال هذا البحث يود الباحث أن يقدم بعض التوصيات و المقترحات ، والتى يأمل أن تسهم فى تحسين بيئة العمل الإدارى وينعكس أثرها على الأداء الوظيفى وإنتاجية الموظفين ، وهى باختصار إشباع حاجات الموظفين الأساسية ، وذلك عن طريق :

١ - تنمية قدرات ومهارات الموظفين الشخصية وإفساح المجال أمام الموظف للخلق والإبداع فى مجال عمله .

٢ - إثراء العمل الوظيفى عن طريق زيادة المسئوليات والأعمال للموظف ، والعمل على شحن الوظيفة بالمهام والتحديات حتى يصبح الموظف فى تحدٍّ مع عمله ، وهذا يسهم فى نموه الوظيفى وتنميته الشخصية .

٣ - زيادة المقابل المادى (المرتب) ليتلاءم مع المتغيرات الاقتصادية ومستوى المعيشة للموظفين .

٤ - توفير المناخ النفسى المناسب للعمل ، والقضاء على الروتين والرتابة ؛ حتى لا يشعر الموظف بالملل ؛ وبالتالى ينخفض رضاه ويؤثر ذلك بالسلب على روحه المعنوية ثم يلجأ إلى التسيب و اللامبالاة .

٥ - إقرار نظام جيد للحوافز ، وربط الحافز بالجهد الذى يبذله الموظف وبكمية العمل الذى ينجزه .

٦ - العدالة فى فرص الترقى والمميزات الأخرى كالتدريب ، وتوفير الاستقرار والضمان الوظيفى للفرد العامل .

٧ - إتباع إستراتيجية التطوير التنظيمى والإصلاح الإدارى فى محاولة تأكيد القيم الجيدة فى المنظمات ومحاربة القيم السلبية والأفكار الهدامة . وكذلك العمل على إزالة التناقض بين قيم الأفراد وقيم التنظيم ؛ مما يسهم فى بناء مناخ مناسب للعمل والإبداع .

٨ - إشباع حاجات الموظفين وتحفيزهم للرفع من مستوى أدائهم وإنتاجيتهم ، وهذا يضع مسئولية إضافية على عاتق المديرين ، فهم المسئولون عن إيجاد مناخ عمل مناسب يسهم فى تحفيز ودفع الموظفين لزيادة أدائهم الوظيفى ، وذلك عن طريق تنويع الأعمال وزيادة الفرص للاستقلالية وتفويض السلطات وإعطاء المزيد من المسئوليات . إن الفشل فى إشباع هذه الحاجات يمكن أن ينتج عنه تدنٍّ فى الأداء الوظيفى ، ونقص فى الإنتاجية وعدم رضا الموظف عن عمله ، وعدم اهتمامه بتحقيق أهداف المنظمة التى يعمل بها .

٩ - يوصى الباحث بدراسة العلاقة بين قوة وأهمية الحاجات والنقص فى

إشباعها من ناحية ، وتوقع واحتمال الحصول على إشباع لهذه الحاجات من ناحية أخرى .

١٠- يوصى الباحث بدراسة أثر بعض الصفات والخصائص السلوكية للوظائف الإدارية على إدراك الموظف لمستوى إشباعه لحاجاته من جهة وإدراكه للأهمية النسبية لهذه الحاجات من جهة أخرى . إن ذلك سوف يوفر الأساس الصحيح للمنظمات فى تعاملها وعلاقاتها مع كوادرها الإدارية .

١١- يوصى الباحث بدراسة الرضا عن إشباع المستويات المختلفة لكل من الحاجات الإنسانية فى إطار تفصيلى لمحتوى ومكونات كل مستوى من مستويات الحاجات الإنسانية ؛ لأن ذلك يلغى التباينات والاختلافات بين مكونات كل مستوى ، وذلك يعطى التحليل عمقًا أكثر ويحدد أى المكونات ذات تأثير أكبر على دفع سلوك الموظف .

أداة جمع البيانات

قائمة الاستبانة

الجزء الأول :

ضع علامة (X) فى المكان المناسب :

١ – العمر :

( ) أقل من ٢٥ سنة
( ) من ٢٥ ـ ٣٤ سنة
( ) من ٣٥ ـ ٤٤ سنة
( ) من ٤٥ ـ ٥٤ سنة
( ) ٥٥ سنة أو أكثر

٢ – التعليم :

( ) تعليم متوسط (شهادة ثانوية عامة ، تجارية ، صناعية) .
( ) تعليم جامعى (شهادة جامعية) .
( ) تعليم عالٍ (ماجستير ، دكتوراه) .

٣ – الجنس :

( ) ذكر
( ) أنثى

٤ – مدة الخدمة فى العمل الحالى :

( ) أقل من ٤ سنوات .
( ) من ٤ إلى ٨ سنوات .
( ) أكثر من ٨ سنوات .

٥ – المستوى الإدارى :

( ) المستوى الإدارى الأعلى (أمين اللجنة وأعضاؤها) .
( ) المستوى الإدارى المتوسط (مديرو الإدارات ورؤساء الأقسام) .
( ) المستوى الإدارى التنفيذى (موظفون) .

الجزء الثانى :

الجمل الآتية هى عبارات وصفية عن مجال عملك ، ولكل عبارة هناك ثلاثة أقيسة ، كل قياس تتأرجح القيمة فيه بين درجة واحدة (١) فى حده الأدنى و (٧) درجات فى حده الأعلى . والمطلوب وضع دائرة حول الرقم الدال على مدى موافقتك بالنسبة إلى كل قياس كما هو موضح بالمثال الآتى :

العبارة : فرصة النمو والتطور الشخصى فى المركز الوظيفى :

١- ما المقدار الموجود منه الآن ؟ ١ ٢ ٣ ٤ ٥ ٦ ٧

٢- ما المقدار المفروض وجوده ؟ ١ ٢ ٣ ٤ ٥ ٦ ٧

٣- ما مدى أهمية هذا بالنسبة لى ؟ ١ ٢ ٣ ٤ ٥ ٦ ٧

ملاحظة : الرجاء الإجابة عن جميع الأسئلة ، وذلك بوضع دائرة حول رقم واحد لكل قياس وعدم حذف أى قياس من هذه القياسات لكل عبارة .

١) توفير تدفئة مكان عملى فى الشتاء وتكييفها فى الصيف :

١ – ما المقدار الموجود منه الآن ؟ (أدنى) ١ ٢ ٣ ٤ ٥ ٦ ٧ (أعلى)

٢ – ما المقدار المفروض وجوده ؟ (أدنى) ١ ٢ ٣ ٤ ٥ ٦ ٧ (أعلى)

٣ – ما مدى أهمية هذا بالنسبة لى ؟ (أدنى) ١ ٢ ٣ ٤ ٥ ٦ ٧ (أعلى)

٢) الفرصة لتكوين صداقات من خلال المركز فى العمل :

١ – ما المقدار الموجود منه الآن ؟ (أدنى) ١ ٢ ٣ ٤ ٥ ٦ ٧ (أعلى)

٢ – ما المقدار المفروض وجوده ؟ (أدنى) ١ ٢ ٣ ٤ ٥ ٦ ٧ (أعلى)

٣ – ما مدى أهمية هذا بالنسبة لى ؟ (أدنى) ١ ٢ ٣ ٤ ٥ ٦ ٧ (أعلى)

٣) فرصة النمو والتطور الشخصى فى المركز الوظيفى :

١ – ما المقدار الموجود منه الآن ؟ (أدنى) ١ ٢ ٣ ٤ ٥ ٦ ٧ (أعلى)

٢ – ما المقدار المفروض وجوده ؟ (أدنى) ١ ٢ ٣ ٤ ٥ ٦ ٧ (أعلى)

٣ – ما مدى أهمية هذا بالنسبة لى ؟ (أدنى) ١ ٢ ٣ ٤ ٥ ٦ ٧ (أعلى)

٤) الحصول على الراتب الأساسى :

١ - ما المقدار الموجود منه الآن ؟ (أدنى) ١ ٢ ٣ ٤ ٥ ٦ ٧ (أعلى)

٢ - ما المقدار المفروض وجوده ؟ (أدنى) ١ ٢ ٣ ٤ ٥ ٦ ٧ (أعلى)

٣ - ما مدى أهمية هذا بالنسبة لى ؟ (أدنى) ١ ٢ ٣ ٤ ٥ ٦ ٧ (أعلى)

٥) الاحترام الذى يحصل عليه الفرد من كونه فى مركز إدارى :

١ - ما المقدار الموجود منه الآن ؟ (أدنى) ١ ٢ ٣ ٤ ٥ ٦ ٧ (أعلى)

٢ - ما المقدار المفروض وجوده ؟ (أدنى) ١ ٢ ٣ ٤ ٥ ٦ ٧ (أعلى)

٣ - ما مدى أهمية هذا بالنسبة لى ؟ (أدنى) ١ ٢ ٣ ٤ ٥ ٦ ٧ (أعلى)

٦) وجود مكان للأكل فى مكان العمل :

١ - ما المقدار الموجود منه الآن ؟ (أدنى) ١ ٢ ٣ ٤ ٥ ٦ ٧ (أعلى)

٢ - ما المقدار المفروض وجوده ؟ (أدنى) ١ ٢ ٣ ٤ ٥ ٦ ٧ (أعلى)

٣ - ما مدى أهمية هذا بالنسبة لى ؟ (أدنى) ١ ٢ ٣ ٤ ٥ ٦ ٧ (أعلى)

٧) الشعور بالإنجاز فى العمل :

١ - ما المقدار الموجود منه الآن ؟ (أدنى) ١ ٢ ٣ ٤ ٥ ٦ ٧ (أعلى)

٢ - ما المقدار المفروض وجوده ؟ (أدنى) ١ ٢ ٣ ٤ ٥ ٦ ٧ (أعلى)

٣ - ما مدى أهمية هذا بالنسبة لى ؟ (أدنى) ١ ٢ ٣ ٤ ٥ ٦ ٧ (أعلى)

٨) الشعور بالأمن فى العمل :

١ - ما المقدار الموجود منه الآن ؟ (أدنى) ١ ٢ ٣ ٤ ٥ ٦ ٧ (أعلى)

٢ - ما المقدار المفروض وجوده ؟ (أدنى) ١ ٢ ٣ ٤ ٥ ٦ ٧ (أعلى)

٣ - ما مدى أهمية هذا بالنسبة لى ؟ (أدنى) ١ ٢ ٣ ٤ ٥ ٦ ٧ (أعلى)

٩) مكانة الوظيفة خارج المنظمة (أى الاحترام الذى يحصل عليه الفرد خارج المنظمة) :

١ - ما المقدار الموجود منه الآن ؟ (أدنى) ١ ٢ ٣ ٤ ٥ ٦ ٧ (أعلى)

٢ - ما المقدار المفروض وجوده ؟ (أدنى) ١ ٢ ٣ ٤ ٥ ٦ ٧ (أعلى)

٣ - ما مدى أهمية هذا بالنسبة لى ؟ (أدنى) ١ ٢ ٣ ٤ ٥ ٦ ٧ (أعلى)

١٠) القدرة على الإبداع فى العمل :

١ – ما المقدار الموجود منه الآن ؟ (أدنى) ١ ٢ ٣ ٤ ٥ ٦ ٧ (أعلى)

٢ – ما المقدار المفروض وجوده ؟ (أدنى) ١ ٢ ٣ ٤ ٥ ٦ ٧ (أعلى)

٣ – ما مدى أهمية هذا بالنسبة لى ؟ (أدنى) ١ ٢ ٣ ٤ ٥ ٦ ٧ (أعلى)

١١) ظروف وأحوال العمل :

١ – ما المقدار الموجود منه الآن ؟ (أدنى) ١ ٢ ٣ ٤ ٥ ٦ ٧ (أعلى)

٢ – ما المقدار المفروض وجوده ؟ (أدنى) ١ ٢ ٣ ٤ ٥ ٦ ٧ (أعلى)

٣ – ما مدى أهمية هذا بالنسبة لى ؟ (أدنى) ١ ٢ ٣ ٤ ٥ ٦ ٧ (أعلى)

١٢) مكانة الوظيفة فى المنظمة (أى الاحترام الذى يحصل عليه الفرد من الآخرين داخل المنظمة) :

١ – ما المقدار الموجود منه الآن ؟ (أدنى) ١ ٢ ٣ ٤ ٥ ٦ ٧ (أعلى)

٢ – ما المقدار المفروض وجوده ؟ (أدنى) ١ ٢ ٣ ٤ ٥ ٦ ٧ (أعلى)

٣ – ما مدى أهمية هذا بالنسبة لى ؟ (أدنى) ١ ٢ ٣ ٤ ٥ ٦ ٧ (أعلى)

١٣) الفرصة لمساعدة الآخرين من خلال المركز فى العمل :

١ – ما المقدار الموجود منه الآن ؟ (أدنى) ١ ٢ ٣ ٤ ٥ ٦ ٧ (أعلى)

٢ – ما المقدار المفروض وجوده ؟ (أدنى) ١ ٢ ٣ ٤ ٥ ٦ ٧ (أعلى)

٣ – ما مدى أهمية هذا بالنسبة لى ؟ (أدنى) ١ ٢ ٣ ٤ ٥ ٦ ٧ (أعلى)

الجزء الثالث :

فيما يلى أسئلة تتناول بعض المواقف والمشكلات التى عادة ما يختلف الناس بشأنها ، إذا وافقت على الفقرة (أ) موافقة تامة من أى سؤال وفى نفس الوقت رفضت الفقرة (ب) فنرجو منك وضع الرقم (٣) أمام الفقرة (أ) فقط وإذا وافقت على الفقرتين معًا وفى آن واحد فأكثرهما تفضيلاً ضع أمامها الرقم (٢) والأقل تفضيلاً ضع أمامها الرقم (١) .

ملاحظة :

فى بعض الأسئلة قد تبدو الإجابة متساوية من حيث القبول أو عدم القبول ومع ذلك نرجو محاولة اختيار البديل الذى يحظى بقبولك النسبى .

١ - الدراسة التى تفيد المجتمع أكثر من وجهة نظرك :
أ - الفلسفة واللغات ؟ ( )
ب - علوم الاقتصاد والتجارة ؟ ( )

٢ - لديك مبلغ كبير من المال (فائض) ماذا ستفعل به ؟
أ - تتبرع به لجمعية خيرية ترعى الأيتام ؟ ( )
ب - تسهم به مشروع تجارى ؟ ( )

٣ - إذ أردت شراء حذاء جديد فهل تفضل أن يكون :
أ - شكله جميلاً ؟ ( )
ب - جودته عالية ؟ ( )

٤ - هل تفضل أن يدخل ابنك :
أ - كلية الآداب لكى يصبح أخصائيًا اجتماعيًا يساعد الناس فى حل مشكلاتهم ؟ ( )
ب - كلية الاقتصاد لكى يصبح رجل أعمال ناجحًا ؟ ( )

٥ - بفرض أن لديك وقت فراغ كافيًا فهل تفضل استخدامه فى :
أ - زيارة بعض الأصدقاء والأقارب ؟ ( )
ب - الذهاب إلى أماكن العبادة (المساجد) ؟ ( )

٦ - هل تهتم بقراءة روايات عن حياة وأعمال رجال مثل :
أ - حمزة بن عبدالمطلب ، صلاح الدين الأيوبى ، عمر المختار ؟ ( )
ب - توماس إديسون (مخترع المصباح الكهربائى) ، إسحاق نيوتن (واضع قانون الجاذبية) ؟ ( )

٧ – حينما تزور الأماكن المقدسة ما أكثر شئ يلفت نظرك :

أ – خشوع الناس وهيبة المكان وعظمته ؟ ( )

ب – الفن المعمارى الرائع والمصابيح والأضواء الجميلة ؟ ( )

٨ – فى صحيفة الأخبار مثلاً ، هل تهتم أكثر بقراءة :

أ – أخبار المال والاقتصاد ؟ ( )

ب – أخبار السياسة والتحليلات والتعليقات السياسية ؟ ( )

٩- هل تفضل أن تشاهد فيلمًا عن :

أ – قصة الخلق ؟ ( )

ب – معالجة مشكلة اجتماعية ؟ ( )

١٠ – لو أتيحت لك الفرصة ، فماذا تحب أن تكون :

أ – من رجال التجارة والأعمال الناجحين فى البلد ؟ ( )

ب – من رجال السياسة المشهورين ؟ ( )

١١- فى زيارتك للمعارض ، هل تفضل الذهاب إلى الجناح الذى تشاهد فيه :

أ – منتجًا صناعيًا جديدًا ؟ ( )

ب – منتجات للزينة ولعب الأطفال ؟ ( )

١٢- هل تحب أن تقرأ :

أ – كتابًا عن العلوم الاجتماعية ؟ ( )

ب – كتابًا يروى قصة سياسى بارز ؟ ( )

١٣- لو أتيحت لك الفرصة للسفر إلى خارج البلاد ، هل تفضل الذهاب إلى :

أ – الأماكن التجارية لكى تشترى وتتاجر بالبضائع المختلفة ؟ ( )

ب – الأماكن التى يسهل الاندماج بأهلها وتكوين صداقات معهم ؟ ( )

١٤- فى الأعياد الدينية هل تكون سعيدًا بـ :

أ – الزينات والورود وفرحة الناس ؟ ( )

ب – الصلاة والاحتفال الدينى بالعيد ؟ ( )

١٥- عندما تريد أن تتبرع بمبلغ مالى هل :
أ - تعطيه للفقراء حتى تسهم فى القضاء على الفقر ؟ (   )
ب - تعطيه لمدرسة فى الحى الذى تسكنه لكى تحسن من وضعها ؟ (   )

١٦- هل تفضل سماع الأغانى :
أ - السياسية مثل الأناشيد الوطنية ؟ (   )
ب - التى تتناول مشكلة اجتماعية ؟ (   )

١٧- هل تفضل أن يكون مجال تعليم ابنك :
أ - السياسة وعلومها المختلفة ؟ (   )
ب - تعليم فنى مثل الرسم أو التصوير ؟ (   )

١٨- هل تفضل أن تشاهد فى التلفزيون شريطًا (فيلمًا) :
أ - فيه مناظر طبيعية جميلة ؟ (   )
ب- تاريخيًا يحكى قصة ظهور الإسلام (الرسالة مثلا) ؟ (   )

١٩- عندما يكون لديك وقت فراغ ، هل تحب أن تسمع من الراديو(جهاز الإذاعة المسموعة) :
أ - حديثاً دينيًا عن الصلاة ومعاملة الناس ؟ (   )
ب- حديثًا عن الأخلاق الحميدة والتربية الاجتماعية السليمة ؟ (   )

٢٠- هل تفضل أكثر الشخص :
أ - الذى يقوم بعمله بإخلاص وإتقان ويخدم الدولة والناس ؟ (   )
ب- الزاهد والمنعزل عن الناس (يصلى ويصوم ويعبد ربه) ؟ (   )

٢١- عندما ترى متسولاً فى الطريق ، فما الذى يضايقك أكثر :
أ - كونه منظرًا يسىء للبلد أمام السُّيّاح والزوار ؟ (   )
ب - كون الدولة لم تقم بمشاريع لتقديم يد العون لهؤلاء المحتاجين ؟ (   )

٢٢- هل تعتقد أن ابنك سوف يستفيد أكثر حين :
أ - يتعلم تعليمًا دينيًا (الشعائر والعبادات) ؟ (   )

ب - يتربى تربية رياضية تجعل جسمه قويًا وسليمًا ؟ ( )

٢٣- هل تفضل أن تتبرع بمبلغ من المال لـ :

أ - جمعية علمية تقوم بأبحاث لصالح البلاد ؟ ( )

ب - جمعية اجتماعية لمساعدة الناس فى حل مشاكلهم ؟ ( )

٢٤- أى العلوم تعتقد أنها أكثر أهمية للإنسانية :

أ - الرياضية (جبر، هندسة، ... إلخ) ( )

ب - الدينية (تفسير، فقه، حديث ،... إلخ) ( )

٢٥- هل تفضل الصديق الذى :

أ - له حس مرهف وذو اتجاهات فنية ؟ ( )

ب- له صفات القيادة والقدرة التنظيمية ؟ ( )

٢٦- هل على الفرد أن يكرس ولاءه ويوجه سلوكه طبقًا لـ :

أ - متطلبات العمل والصداقة ؟ ( )

ب - اعتقاد دينى ؟ ( )

٢٧- فى مناقشة مع أصدقائك المقربين تكون أكثر اندماجًا عندما تتحدث عن :

أ - الأدب والشعر ؟ ( )

ب - الديمقراطية والمساواة ؟ ( )

٢٨- إذا توافرت لديك المقدرة اللازمة وتساوى المقابل المادى ، فأى الوظائف الآتية تختار؟

أ - أستاذ رياضيات . ( )

ب - مشتغل بالسياسة . ( )

٢٩- إذا توافر لديك المال والوقت (الفراغ) اللازمان فهل تفضل :

أ - المشاركة فى تأسيس مركز لتأهيل المعاقين ؟ ( )

ب - تأسيس مشروع تجارى خاص ؟ ( )

٣٠- من الأفضل قضاء وقت الفراغ فى :

أ - القراءة وتنمية المعلومات العامة ؟ ( )

ب - زيادة المعلومات عن قضايا التحرر ومقاومة الاستعمار ؟ ( )

المراجع

أولاً - المراجع العربية :

١ - إبعيره ، أبوبكر (بدون) . **القادة الإداريون** . طرابلس : معهد الإنماء العربى .

٢ - إبعيره ، أبوبكر (١٩٩٢م) . **مبادئ الإدارة** . بنغازى : مركز بحوث العلوم الاقتصادية .

٣ - أبوالنيل ، محمود (١٩٨٦م) . **القيم والإنتاج** . بيروت : دار النهضة العربية .

٤ - أحمد ، منصور (١٩٧٦م) . **الحوافز والدوافع فى قطاع الإنتاج** . عمان : منشورات المنظمة العربية للعلوم الإدارية .

٥ - التويجرى ، محمد (١٩٨٩م) . " أهمية أولويات حاجات ماسلو للتدرج الهرمى للموظفين بالشركات والمؤسسات فى المملكة العربية السعودية " ، **المجلة العربية للإدارة** ، ١ : ٥٠-٦٨ .

٦ - السلمى ، على (١٩٧١م) . **العلوم السلوكية فى التطبيق الادارى** . القاهرة : دار المعارف .

٧ - الشيبانى ، عمر التومى (١٩٨٨م) . **علم النفس الادارى** . طرابلس : الدار العربية للكتاب .

٨ - الكردى ، محمد ، و محمد آل ناجى (١٩٩٦م) . " دراسة وتحليل نظم القيم الشخصية للمدير السعودى فى إطار ثقافة المنظمة " ، **الإدارة العامة** ، الرياض : معهد الإدارة العامة ، ١ : ١-٥٠ .

٩ - المير ، عبدالرحيم (١٩٩١م) . " تدرج أهمية الحاجات لدى العمالة السعودية والعمالة العربية والآسيوية " ، **الإدارة العامة** ، الرياض : معهد الإدارة العامة ، ٧٠ : ٢٦-٥٨ .

١٠- جراى ، جيرى (١٩٨٨م) . **الإشراف مدخل علم السلوك التطبيقى لإدارة الناس** . ترجمة وليد حوانه ، الرياض : معهد الإدارة العامة .

١١- دقامسة ، مأمون (٢٠٠١م) . "مستويات إشباع حاجات العاملين فى المؤسسة العامة للضمان الاجتماعى فى الأردن" ، **الإدارة العامة** ، الرياض : معهد الإدارة العامة ، ٤ : ٨١٩-٨٦٠ .

١٢- رفاعى ، محمد (١٩٧١م) . **دوافع العمل للمديرين فى القطاع العام** . رسالة ماجستير غير منشورة ، كلية التجارة ، جامعة القاهرة ، مصر .

١٣- ماهر ، أحمد (١٩٧٤م) . **دوافع العمل لدى المدير المصرى : دراسة لتأثير بعض المتغيرات التنظيمية على دوافع العمل لدى مديرى شركات القطاع العام الصناعية بالإسكندرية** .

رسالة ماجستير غير منشورة ، كلية التجارة ، جامعة الإسكندرية ، مصر .

١٤- مندل ، جوردان (١٩٨٢م) . قيم الموظفين في مجتمع متغير . ترجمة : محمد حسن . عمان : منشورات المنظمة العربية للعلوم الإدارية .

ثانيًا - المراجع الأجنبية :

1- Allport, G. W., Vernon, P. E., and Lindzey, G. (1970) **Study of Values**. Houghton Mifflin: New York.

2- Argyle M. (1972). **The Social Psychology of Work.** Harmonds worth: Penguin Books.

3- Barry Z. Posner, Warren H. Schmidt (1992). "Values and the American Manager: An update updated" . **California Management Review,** 2: 80-94.

4- Barnard C. (1938). **The Functions of Executive.** New York: Harvard University Press.

5- Becker, Brian and Gerhart, Barry (1996). "The Impact of Human Resource Management on Organizational Performance: Progress and Prospects" . **Academy of Management Journal,** 4:779-801

6- Cofer C. N. and Appley M. H. (1964). **Motivation: Theory and Research.** New York: Wiley.

7- Dessler, Gary (2000). **Human Resources Management.** eight edition, New Jersey: Prentice Hall.

8- Druker, P. F. (1974). **Management.** New York: Harper & Row.

9- Emde Ed (1998). "Employee Values Are Changing Course" . **Workforce,** 3: 83-85.

10- Eggers, John (1994). "Critical Skills Identified" . **Training and Development,** 8: p.10.

11- Hair, M., Ghiselli, E., and Porter, L. (1966). **Managerial Thinking: An International Study.** John Wiley and Sons.

12- Hall D. and Nougaim K. (1968). "An Examination of Maslow's Need Hierarchy in an Organizational setting" . **Organizational Behavior and Performance,** 3: 12-35.

13- Judge T. and Bretz R. (1992). "Effects Work Values on Job Choice Decisions". **Journal of Applied Psychology,** 3: 261-271.

14- Kotter, John and Heskett, James (1992). **Corporate Culture and Performance.** Free Press: New York.

15- Koontz H. and O'Donnel C. (1976). **Management: A System and Contingency Analysis of Managerial Functions.** Sixth edition, Tokyo: McGraw- Hill, Kogakusha.

16- Lubinski D., Schmidt D., and Benbow C. (1996). "A 20-Years Stability Analysis of the Study of Values for Intellectually Gifted Individuals From Adolescence to Adulthood", **Journal of Applied Psychology,** 4: 443-451

17- Maslow A. H. (1954). **Motivation and Personality.** New York: Harper and Row.

18- Maslow, A. H. (1943). "A theory of Human Motivation", Psychological Review, 50: 370-396.

19- Meglino, B. M., Ravlin, E. C., and Adkins, C. L. (1989). "A work values approach to corporate culture: A field test of the value congruence process and its relationship to individual outcomes", **Journal of Applied Psychology,** 74: 424-432.

20- Rokeach, M. (1973). **The Nature of Human Values.** New York: Free Press.

21- Spranger, E. (1928).

إعادة ابتكار الحكومة

اجترار الأمثال الإدارية

تأليف : د. دانييل وليمز

ترجمة : أ. عبدالله بن عبدالقادر شيبة الحمد

راجع الترجمة : د. على بن أحمد السلطان

● دورية الإدارة العامة
● المجلد الثاني والأربعون
● العدد الثاني
● ربيع الآخر ١٤٢٣ هـ
● يونيه ٢٠٠٢ م

إعادة ابتكار الحكومة
اجترار الأمثال الحكومية

تأليف: د. دانييل وليمز ❖

ترجمة : أ. عبدالله بن عبدالقادر شيبة الحمد ❖❖

راجع الترجمة : د. على بن أحمد السلطان ❖❖

مَرَّ حقل الإدارة العامة عبر تاريخه الطويل بإصلاحات عديدة ومعروفة ، غير أن كثيراً من هذه المحاولات الإصلاحية لم تلق نجاحاً فى تقديم ما وعدت به. من ذلك الطرح المتمثل فى إعادة بناء الحكومة "Reinventing Government"، المستمدة من كتابات ديفيد أوسبورن (David Osborne) وغيره من المنظرين فى هذا المجال. فهؤلاء ادعوا تأسيس (بناء) تصور إدارى يقوم على تحرير الموظفين والمواطنين؛ لكى يكونوا قادرين على أن يعملوا ما فى وسعهم ويستخدموا الأساليب الإدارية للحصول على أفضل ما يمكن أن تفعله الحكومة. لكن أطروحة ديفيد أسبورن ومن سار على نهجه، فيما يتعلق بإعادة ابتكار الحكومة والتخلص من البيروقراطية، لم تصمد أمام التحليل؛ مما يدل على أن وجهة النظر هذه ليست بعملية وأنها غير قابلة للتطبيق. ونتيجة لطبيعة النقاش الدائر تاريخياً حول هذه الموضوعات؛ سقطت آراء ومقترحات "أسبورن" نحو الإصلاح الإدارى، ولم تعد هذه التصورات الخادعة موجودة فى مركز اهتمامات القارئ.

❖ أستاذ مساعد بكلية الشئون العامة بجامعة cuny الأمريكية .

❖❖ عضو هيئة التدريب بمعهد الإدارة العامة .

❖❖❖ عضو هيئة التدريب بمعهد الإدارة العامة .

النص :

تعاقب على حقل الإدارة العامة عدد من الحركات الإصلاحية التى أبدت حماساً لإحياء أفكار سبق طرحها فى هذا الحقل، باستثناء نجاح الاقتصاد السوفيتى. وقد تميز قادة هذه الإصلاحات الإدارية بالقدرة على اجتذاب الجماهير بمجرد قوة الموهبة والقيادة المؤثرة وفعالية الاتصال . نذكر على سبيل المثال اثنتين من الأطروحات الإصلاحية الحديثة : كتاب إعادة ابتكار الحكومة (Reinventing Government - RG) لأوسبورن Osborne وجيبلر Gaebler ١٩٩٢، وكتاب التخلص من البيروقراطية (Banishing Bureaucracy - BB)) لأوسبورن Osborne وبلاستريك Plastrik, ١٩٩٧، وقد كُتبا بأسلوب قصصى بدلاً من الأسلوب التحليلى المعمق الذى يظهر عادة فى كثير من كتابات الإدارة العامة (Goodsell, 1992; Moe, 1994).

ولكن كثيراً من هؤلاء الإصلاحيين ضعفاء من ناحية الإعداد العلمى، والنتيجة أنهم يطرحون أفكاراً وتوصيات متناقضة تفتقر للقراءات التاريخية. وبالتالى عندما تؤثر مثل هذه الأعمال ذات الشعبية على مسار ممارسات الإدارة العامة فإن أخطاء هذه الأعمال يجب فحصها وتصحيحها.

هذا بالضبط ما ينطبق على الأطروحات الحالية وأدبيات إعادة ابتكار الحكومة، التى حظيت بقبول واسع بين الأكاديميين والمنظرين فى حقل الإدارة العامة، وأيضاً لدى التنفيذيين ممن لهم اتصال مباشر بصُنّاع القرار. وقد أثرت هذه الأدبيات على لغة الإدارة العامة بشكل كبير، فعلى سبيل المثال: يتم استخدام كلمة "عملاء" بشكل غير مسبوق فى أدبيات الحكومة بنفس المستوى الذى يتم استخدام كلمة "جودة" فى القطاع الخاص، غير أن حركة الإدارة العامة الجديدة تتبنى هذا الاتجاه بوضوح فى أدبياتها وكتاباتها.

فهذه الحركة الإصلاحية - المتأثرة بشخصية قائدها الموهوب ديفيد أوسبورن - تقدم أطروحة مليئة بالتناقضات وعدم الفهم الواضح لتاريخ الإدارة العامة.

.(Coe, 1997; Fox, 1996; Goodsell, 1992; Kobrak, 1996; Nathan, 1995; Russell and Waste, 1998; Wolf, 1997)
و هناك من يرى بطبيعة الحال أن تناقضات الإدارة العامة هى علامة واضحة على أن هذا الحقل يعكس أفكار مؤسسيه وتصميمهم (McSwite, 1997; Whicker, 1998). ولكن مكمن الخلل فى أن يتم تقديم العمل بشكل منفرد مليئاً بالتناقضات، أو تقديم مجموعة من التوصيات من وجه نظر منفردة. فعدم المنطقية فى هذه التوصيات يجعلها عديمة الفائدة لمن يسعى للاستفادة منها. إلا إذا كانت الاستفادة من هذه التوصيات هى لمجرد إعطاء وجهة نظر أخرى لتبرير أى فعل يمكن القيام به - كما قال هيربيرت سيمون قبل خمسين سنة (Simon,1946) عندما استعرض توصيات لوثر جوليك غير المنطقية (Gulick, 1981)[1].

سيتم فيما تبقى من هذا المقال فحص خمس متناقضات حول كتابى "إعادة ابتكار الحكومة" و"التخلص من البيروقراطية"، وكذلك مناقشة أقوال أوسبورن وآخرين فى زعمهم أنهم أسسوا نظاماً حكومياً جديداً. كما سيتم مناقشة خمسة أفكار ضارة أو مضللة مبنية على إعادة ابتكار الحكومة، وتقييم المدخل البحثى الذى تبناه أوسبورن ومشاركوه. حيث إن خلاصة مناقشة هذه الأفكار تؤكد أن الحركة الإصلاحية "لإعادة ابتكار الحكومة" خاطئة بشكل كبير وكل ما قدمته من نصائح جاءت مليئة بالتناقضات وفاشلة بشكل سافر.

الأمثال:

يزعم سايمون أن هناك صفة ملازمة لهذه الأمثال تؤثر على مصداقيتها بشكل كبير. وهذه الصفة تكمن فى حقيقة أن هذه الأمثال متناقضة مع بعضها البعض فى كثير من الأحيان. انظر مثلاً إلى من يقول بهذا المثل: "انظر قبل أن تقفز" وآخر يقول: "إن من يتردد يخسر" (Simon, 1946, 53).

١- هذه المقالة تقدم الأساس الفكرى لحركة إعادة ابتكار الحكومة، والمرتبطة إلى حد كبير بمشروعى "مراجعة الأداء الوطنى" و"الإدارة العامة الجديدة". ولكنها-اى المقالة- ليست تقييماً لهذين المشروعين.

إن طرح سايمون هذا يفيد أنه ليس هناك فائدة من تناقض هذه الأمثال سوى أنه يمكن لأى شخص أن يجد مسوِّغًا لأفعاله ورغباته. وبالنظر فى مبادئ جوليك الإدارية نجد أنها تؤكد أن المعلومة المطلوبة هى كيف تقرر اختيار التوصية التى يجب اتباعها وهذا ما كان مفقوداً فى علم الإدارة فى بداية القرن العشرين. ولذلك فهذه المبادئ تقوم بنفس الدور الذى تقوم به الأمثال.

يستعرض أوسبورن وجيبلر وبلاستريك نفس الأفكار التى تقدم بها جوليك، حيث قدموا توصيات متناقضة دون تقديم نصائح واضحة حول متى يتم استخدام هذه التوصية دون تلك. فى حين أن البعض ممن دعموا هذا التوجه (Goodsell, 1992; Nathan, 1995) عادة ما يناقشون هذه الاختلافات بدرجة عالية من التجريد. فعلى سبيل المثال: يرى جودسيل أن أوسبورن وجيبلر مع القيادة وضدها فى آن واحد، هذا الغموض فى الفكر غير بناء من الوهلة الأولى إلا أنه ليس أساسياً فى عملية توفير نصائح وملاحظات. وكما ذكرنا سابقاً فالتناقض الموجود فى هذه الأدبيات قد يكون موجوداً على مستوى أكثر وضوحًا. وفى مثال آخر نجد أن الكاتبين يوصيان بأن تقوم الحكومات بتبنى مفهوم المنافسة لتحقيق أهداف معينة وتقليل الازدواجية فى الحكومة، فى حين نجدهما فى مكان آخر يعارضان مبدأ الازدواجية فى الحكومة. فى كل محور من المحاور الخمسة المطروحة للمناقشة فى هذه المقالة : (المنافسة ، الخصخصة ، اللامركزية ، الابتكار ، التمكين) سنجد أوسبورن وزملاءه الباحثين قد قدموا توصيات معينة لا تتفق مع توصيات أخرى قدموها فى الماضى ؛ مما يجعلها غير قابلة للتطبيق. وهذا النوع من الغموض يلخص جوهر توصياتهم وعدم قابليتها للتطبيق، وإذا ما أخذنا بالاعتبار هذا التناقض الحاصل بين التوصيات أصبح من غير المستغرب أن تكون فكرة إعادة ابتكار الحكومة مجرد تغليف منمق للبرامج القائمة (Gianakis and Davis III, 1998). ومعلوم أن هناك اختلافًا شائع الانتشار فى الأفكار المطروحة حول أهداف إعادة ابتكار الحكومة (Thompson and Jones, 1995) أو كما تقول سامنثا دورست وشالدرين نويل (١٩٩٩) : "إننا ننظر إلى هذه

القائمة من الأفعال ممكنة الحدوث كدلالة على مدى عدم تبلور فكرة إعادة ابتكار الحكومة". فى الجدول رقم (١) يمكن ملاحظة خمسة من هذه المتناقضات [٢] .

جدول رقم (١)

خمسة تناقضات فى "إعادة ابتكار الحكومة" و "التخلص من البيروقراطية"		
المحور	التوصية	التوصيات المضادة
المنافسة	استخدم المنافسة لترشيد النفقات وتحسين مستوى الجودة.	■ اقضِ على التشتت التنظيمى.
الخصخصة	فضّل القطاع الخاص.	■ حقّق الأرباح. ■ تَبَنَّ توجُّهًا استثماريًا. ■ تملك أعمالاً تجارية لتحقيق أهداف السياسات.
اللامركزية	انقُل السلطة إلى الخط الأول.	■ رشِّد الحكومة من خلال استخدام أدوات تحليل القرارات ■ استخدم القوة السياسية التلقائية raw . ■ ركِّز على الإقليمية regionalize . ■ انقُل السلطة للعامة .
الابتكار	قدِّر الموظفين ، تسامحْ إلى حد تفضيل الفشل فى سبيل الابتكار	■ كافئ فقط على النتائج . ■ أوجد عقوبات حقيقية للفشل .
التمكين	شارك فى السلطة الفعلية مع العاملين .	■ اقمع المقاومة . ■ استخدم الوسائل الرشيدة فى اتخاذ القرار . ■ ضع نظام عقوبات حقيقية لحالات الفشل . ■ انقل القوة إلى المجتمع . ■ افصل عمليات التوجيه عن عمليات التنفيذ .

٢- ثلاثة من هذه التناقضات تتفاعل مع توصية بتوسيع صلاحيات العاملين، بشكل عام،لكن اللغة التى قدمت بها تظل عدوانية، كما قال شيستر بيرنارد (١٩٣٨): لا أحد يستطيع أن يمنح الصلاحيات للقوى العاملة وهنا يكمن مصدر الصلاحيات أساساً.

الحكومة المنافسة :

يدعم أوسبورن وجيلبر فكرة تطوير الحكومة القائمة على المنافسة (RG 76 ff., 286-7,307 ff.) ، حيث إنهما لا يوصيان فقط بإيجاد منافسة بين مزودى الخدمة والقطاع الخاص بل بين مزودى القطاع والقطاع العام أيضاً (RG 76) ، وكذلك داخل القطاع الحكومى (RG 79). كما أنهما لا يريان أن فكرة المنافسة بين أجهزة القطاع الحكومى هدرٌ وتكرار لا داعى له، حيث يتجلى هذا واضحاً فى كتابات أوسبورن وبلاستريك (BB 312,40,118 -,120- 56,170- 84,189-92, 307-9, 347-8). فالمنافسة حسب هذه المزاعم تسهم فى تحسين الأداء الحكومى كما هو الحال فى القطاع الخاص ، حيث تسهم فى زيادة مخاطر الفشل فى حال تدنى مستوى الأداء وارتفاع الشعور بعدم الرضا وإنخفاض درجة الفاعلية. إن معظم التركيز فى مثل هذه الحال يتمحور حول التكاليف، حيث يتنافس موفرو الخدمة فى القطاعين الحكومى والخاص بشكل مباشر، فى خفض التكاليف إلى متوسط يعادل (٢١٪) تقريبًا. (BB 31-2) وفى هذا النطاق يرى نيسكانين أنه من المألوف أن نرى الحكومات أو المؤسسات التابعة لها تقوم بدور المحتكر فى سبيل زيادة أرباح كبار موظفيها (Niskanen, 1971). مع أنه لا توجد أدلة قاطعة تؤكد حدوث مثل هذه الممارسات إلا أن القول بها قابل للتصديق (Dion & Blais, 1991).

على النقيض من ذلك يعترض أوسبورن وجيلبر على تضخم الأجهزة الحكومية ويعتبرانه من الاختلال الوظيفى (RG 132-3, 187- 94) [٣] ، ويدللان على عدم فاعلية التضخم والازدواجية فى الأجهزة الحكومة بما قاله مساعد وزير الصحة الأمريكى فى عام ١٩٨٩ من أن هناك (٩٣) برنامجاً فيدرالياً ينفذ من قبل (٢٠) مؤسسة حكومية تسعى جميعها لخفض معدل الوفيات بين الأطفال

٣- إن أوسبورن وبلاستريك لا يؤيدان خفض التضخم الحكومى بشكل صريح، ولكن عدداً كبيراً من الاقتباسات والمرجعيات موجودة فى كتاب "التخلص من البيروقراطية"، تبين أنهما لا يعارضان أى فكرة وردت فى كتاب "إعادة ابتكار الحكومة"، وبالتالى فهما يتفقان بشكل كامل مع أفكار أوسبورن وجيبلر.

(RG 187). ويتضح من خلال هذا المثال أنهما قد قاما بدور يقوم به كثير من المصلحين الذين سعوا لخفض التضخم غير المنطقى للخدمات الحكومية خلال القرن العشرين.

وبذلك فإن أوسبورن وجيلبر يسعيان لإيجاد جو من التنافس ، وفى نفس الوقت يرفضان الازدواجية ، ومن ثم فإنهما لا يقدمان أى أسلوب عملى لأفضل الحلول. فهل من الأفضل أن يسمح للوحدات الحكومية والبرامج العامة أن تتنافس فيما بينها لتوفير أفضل الخدمات؟ أم أنه من الأفضل جعل الوحدات الحكومية أكثر عقلانية فى محاولة إلغاء الازدواجية؟ ومتى تصبح الازدواجية أكثر من الحد المقبول؟ وما الاعتبارات التى ينبغى أن تقود إلى الفعالية والأخرى التى تقود إلى التنافس؟ بالرغم من مناقشة أوسبورن وجيلبر وبلاستريك المكثفة لموضوع المنافسة فى القطاع الحكومى إلا أنهم لم يعطوا إجابات واضحة لهذه التساؤلات.

نخصص أو لا نخصص :

التناقض بين الحكومة القائمة على التنافس والحكومة الفعالة هو بالضبط ما وصفه سايمون بالتناقض المباشر. فالاختلاف حول الخصخصة معقد جداً، حيث يوصى بها أحياناً كل من أوسبورن وجيلبر وبلاستريك، كما فى مطالبتهم باللامركزية فى الأعمال التجارية فى الاقتصاديات الاشتراكية (BB 22-3, 49 ff., 76-89)، ولكن فى أحوال أخرى يوصون بخلاف ذلك عندما تحقق ملكية الحكومة للأعمال التجارية أهدافاً متعلقة بتهدئة التطوير وتخفيف حدة الازدحام (RG 208-9). ويوصى أوسبورن وجيلبر أيضاً بتخفيف أعباء الحكومة (RG 86) من خلال الاستفادة من القطاع الخاص والاستفادة من القطاع الخاص (RG 26, 28, 293) كوسيلة لتحقيق الأهداف العامة. فالفصل الثالث من كتاب "إعادة ابتكار الحكومة" يركز على استخدام المنافسة، إما بواسطة القطاع الخاص أو من خلال محاكاته ، وذلك من

أجل تخفيض النفقات وزيادة الفاعلية. وبالرغم من رفض أوسبورن وبلاستريك أن تكون إعادة ابتكار الحكومة وجهًا آخر للخصخصة (BB 11) نجد أنهما يصفان بحماس الإصلاح الحكومى فى المملكة المتحدة ونيوزيلاندا بشكل يوحى بأن الخصخصة هى الخطوة الأخيرة فى الإصلاح (BB 22-3, 49 ff., 67 ff., 89,301). فعلى سبيل المثال اقتبس أوسبورن وبلاستريك قول لمارغريت تاتشر: "لا أستطيع استبعاد أنه بعد فترة من السنين، يمكن لمنظمات مثل الأجهزة الحكومية أن تكون مناسبة للخصخصة" (BB 301). وفى كل الأحوال يقوم معيار أوسبورن وجيلبر وبلاستريك (RG 343-8, BB 110-11) على القطاع العام أن يتوجه إلى القطاع الخاص كلما كانت السلع المنتجة مرتبطة بمتطلبات الجمهور.

والجدير بالملاحظة أن أوسبورن وجيلبر يوصيان بأن يعطى القطاع العام اهتماماً لعاملى الربحية والاستثمار ، مع أنهما فى العادة من أنشطة القطاع الخاص (RG 195-218) ، ويحسن بالحكومات أن تسأل كيف تستطيع أن تحقق الربحية من خلال مساهمتها فى حل المشاكل والقضايا العامة (RG 198)، فالحكومات تستطيع على أية حال فرض رسوم استخدام أعلى من قيمة التكاليف الحقيقية، إذا ما تبين أن بإمكان السوق أن تحتمل ذلك (RG 199). كما أن عليها أن تبيع المواد الخام وأن تؤجر المرافق القابلة للإستثمار (RG 203). ومن أمثلة المنافسة الحكومية للقطاع الخاص إقدام مدينة سانتا كلير فى ولاية كاليفورنيا الأمريكية على شراء مدينة ملاهى ؛ لغرض تنمية الموارد المالية للقطاع الحكومى (RG 208-9). وهذا يعنى أنه عندما توجد فرصة للربح فإن على الحكومة أن تتصرف تماماً مثل القطاع الخاص وتقوم بشراء مرافق واستثمارات خاصة لتحقيق أهداف سياساتها العامة. ويبدو من الواضح أن كل هذه السياسات لا يمكن تحقيقها بنفس الطريقة ؛ وذلك لمعارضة الكثيرين الشديدة لنمط الفكر الاشتراكى والملكية العامة.

هذا النزاع يكشفُ لا شك عن أهداف غير معلنة، حيث يسمح للحكومة أن تعمل كالقطاع الخاص تماماً فتقوم برفع دخولها دون ضرائب مباشرة. كما يمكنها من أن تتدخل فى أعمال القطاع الخاص وتسيطر على تطوره، مع العلم أنه ليس مطلوباً من الحكومة أن تتدخل فى السوق لتوظيف أفراد المجتمع أو إعادة توزيع الدخل. لقد ترك هؤلاء المفكرون من سيقوم بإعادة ابتكار الحكومة دون توضيح متى تشارك الحكومة فى أعمال القطاع الخاص ، ومتى لا يمكنها ذلك ، معلقين أمر المشاركة إلى حال توافر البصيرة القوية حول متى يمكن تدخل الحكومة من عدمه. أما تعريف هذه البصيرة فتقوم على معرفته بالأهداف المخفية لدى الكثيرين من التنفيذيين، وعليه فإن الذى يحكم مشاركة الحكومة فى أعمال القطاع الخاص هو محاولة التحكم فى السياسة الاقتصادية للدولة، وبالتالى فإن التدخل الاقتصادى لإنجاز أهداف اقتصادية وتأميم الأعمال التجارية لتحقيق درجة عالية من التوظيف والتوزيع الاقتصادى يعتبر خطأ كبيرًا، فى حين يعتبر هذا التدخل لحماية مصالح التنفيذيين ، كتأميم جزء معين من الأعمال التجارية لإحكام السيطرة ، فهذا أمر من وجهة النظر هذه يُعَدُّ مقبولاً! إن عدم الحياد فى مثل هذه السياسات ينتج عنه مشاكل كثيرة لمن سيقوم بإعادة ابتكار الحكومة منها أنه:

- يجب عليه معرفة، أو تخمين، الأهداف السياسية ليتمكن من تنفيذ ما ذكر سالفاً من مبادئ بشكل صحيح.
- يجب عليه أن يعمل فى بيئة ليست معادية للأهداف السياسية ؛ ليتمكن من تنفيذ المبادئ المرغوبة.
- نظراً لكون الأهداف السياسية تتغير بمرور الزمن، فربما يتحول التطبيق الصحيح لمبادئ إعادة ابتكار الحكومة إلى وضع غير مناسب.

وهكذا يمكننا أن نرى أن التوصيات الداعمة للخصخصة والأخرى المناهضة لها تعكس درجة من الغموض ، كما هو الحال تماماً فى مبدأ المنافسة الحكومية للقطاع الخاص. ولكن أولئك الذين شبُّوا فى الأجواء السياسية المناسبة يمكنهم

أن يتغلبوا، إلى حد كبير، على هذا الغموض. أما بالنسبة لمن هم خارج محيط الأهداف السياسية لقضية الخصخصة فلا يستفيدون من مناقشة هذا الموضوع.

اللامركزية :

تكرر موضوع اللامركزية فى كتابى أوسبورن، ونذكر على سبيل المثال: عنوان الفصل التاسع من كتاب "إعادة ابتكار الحكومة" وهو "الحكومة اللامركزية: من الهرمية إلى المشاركة وفرق العمل"(٤) . وكذلك عنوان الفصل السابع من كتاب "التخلص من البيروقراطية" وهو "إستراتيجية السيطرة: نقل السيطرة بعيداً عن القمة والوسط"، ومن ثم التوسع فى كيفية تطوير إستراتيجية اللامركزية. فالحكومة اللامركزية بطبيعة تشكيلها تسمح بنقل القوة من البيروقراطية المركزية إلى الأطراف (الفروع التابعة لها) الذين بدورهم يستطيعون تقديم حلول فريدة لمشاكل فريدة. وفى هذين الكتابين نزوع إلى أن اللامركزية تعنى إلغاء عمليات إجراءات ومتطلبات اتخاذ القرار من قبل السلطات العليا فى حال القرارات العادية وأحيانًا المصيرية.

إن موضوع اللامركزية - على أية حال - لا يتوافق مع موضوع رئيس آخر وهو ترشيد القرارات الحكومية. إن الاستخدام الأمثل لعملية اتخاذ القرارات الرشيدة يعتمد على وجود سلطة مركزية قوية يمكنها فرض آلياتها على الجميع والتأكد من أن القرارات تتخذ بناءً على تحليل سليم ، وتمنع البيروقراطيين من إعاقة تنفيذ هذه القرارات ، وتقوم هى بدور تطبيق السياسات العامة. إن بعض هذه الآليات مثل: الميزانية المبنية على عدة وحدات حكومية، لا يمكن تصورها فى ظل وجود سلطة مركزية ضعيفة. ففى قراءة دقيقة للكتابين - " إعادة ابتكار الحكومة" "والتخلص من البيروقراطية" - نجد أن الجزء الثامن من الكتاب الأول يوصى بالتخطيط الإستراتيجى (٢٣٢ -٢) والميزانية طويلة المدى (٢٣٦-٤١)،

٤- فى ملحق (أ) من كتاب "التخلص من البيروقراطية" نجد أن جميع عناوين أبواب كتاب "إعادة ابتكار الحكومة" مذكورة بوصفها مبادئ أساسية لإعادة ابتكار الحكومة.

والميزانية المبنية على عدة وحدات حكومية (٢٤١-٢) ، وعدم الاعتماد على سياسة الإجماع (٢٤٣-٦ ، ٢٤٧-٩) . كذلك يوصى الكتاب الثانى بالميزانية طويلة المدى (١٠٥)، وميزانية الأداء (١٠٦)، واستخدام آليات قياس الأداء (١١٤-٥٦).

لقد كان توجه أوسبورن وجيبلر وبلاستريك داعماً للامركزية كما لاحظنا من خلال استخدام هذه الآليات، فبعضها يضع مزيداً من المعلومات فى يد المديرين الذين هم فى المواجهة (مراكز التنفيذ)، وبالتالى فمن المحتمل أن تبتعد القيادة العليا عن إدارة العمليات اليومية والتركيز على المخرجات، وبالتالى توسع هذه الآليات من نطاق اللامركزية. ولكن على الوجه الآخر ينبغى أن يلاحظ أن الاعتماد الكبير على مثل هذه الآليات الرشيدة قد يؤدى إلى إنتاج سلطة مركزية قوية. فهذه الآليات تتطلب درجة عالية من المهارة التى لا تتوافر إلا فى الأجهزة الحكومية المركزية مثل الميزانية والتخطيط، حيث تحتاج إلى محللين مهرة ، وذلك لزيادة قدرة هذه الأجهزة على الإشراف. وبطبيعة الحال يريد هؤلاء المحللون أن تجد توصياتهم مكانها فى موضع التنفيذ، وبذلك تصبح الأرضية مهيأة لحكومة مركزية قوية.

ولكن ما يثير السخرية وجود الكثير من التوصيات التى تدعو إلى استخدام مثل هذه الآليات ، ومن ثم تجد المؤلفين ينتقدون روبرت ماكنمارا لتوجهاته المركزية (RG 255) . لقد رُبط اسمه بما حدث فى الستينيات من تطبيق للتخطيط والبرمجة ونظم الميزانية (PPBS) ، والتى كانت فى نظر الكثيرين محاولة نموذجية لترشيد الحكومة الأمريكية فى القرن العشرين (Arnold, 1995; Downs, and Larkey, 1986; Farber, 1993; Meacham, 1993). لقد كان أوسبورن وبلاستريك مرتابين من ترشيد الحكومة، ولذا اقترحا استخدام الميزانيات الثابتة فى محاولة للإصلاح المالى والتى تعتبر مع عدم ترشيدها إلا أنها فى السياسة فعالة جداً (BB 164).

كما أن هناك تناقضاً آخر فى كتاب " إعادة ابتكار الحكومة" مع مبدأ اللامركزية، حيث يقترح أوسبورن وجيبلر دمج الحكومات الصغيرة فى نطاق

الحكومات الإقليمية (RG 246-7). فعملية الدمج تعتبر فى نظرهما حلاً معقولاً للمشاكل الصادرة من الحكومات المحلية المتناثرة، كما أنها فى نفس الوقت طريقاً واضحاً نحو المركزية، وبالتالى فالرسالة واضحة: وهى تطبيق اللامركزية عندما لا تكون الحال جيدة مع الحكومة المركزية، أما فى حال كثرة المشاكل من الحكومات المحلية فالحل الأمثل هو العودة إلى المركزية. هذا وقد زاد أوسبورن وجيبلر الأمور تفنيداً باستعمالهما مصطلح "تفكيك المركزية" فى إشارة إلى إعادة نقل السلطة إلى أيدى المواطنين (RG 280-1) ، حيث يؤكدان أن هذا النقل ما هو إلا امتداد لتقوية موظفى الحكومة ، الواردة فى أطروحتهما حول اللامركزية. ولكن الكاتبين، فى أماكن أخرى ، يريان أن الحكومة المهنية (Professional) هى على اختلاف مع مصالح المواطنين (RG 49 ff.) . والنتيجة أنهما لم يكشفا عن كيفية نقل السلطة للمواطنين دون أن يكون ذلك متعارضاً مع نقلها لأيدى صغار الموظفين فى الحكومة.

وأخيراً، فإن اللامركزية قد لا تكون متناقضة من خلال نصوص هذه الأدبيات ، ولكنها قد تكون متناقضة مع قيم اجتماعية مهمة يحملها الأمريكيون حول المساواة (Frederickson, 1996; Kellough, 1998). وكمثال عملى، يثير النقاش حول برامج الرعاية الاجتماعية المقدمة بشكل مركزى (على المستوى الفدرالى) واللامركزى (على مستوى الولاية) فى الولايات المتحدة تساؤلات حول ما إذا كان المواطنون من مختلف الولايات، أو المواطنون من أقليات معينة (كالعرق مثلاً) سيتم معاملتهم بشكل عادل من خلال النظام اللامركزى.

الابتكار:

فى ربط شديد بموضوع اللامركزية والحكومة التنافسية، تأتى الأطروحة الداعمة لتمكين سلطة الموظفين ولتحفيز قدراتهم الابتكارية، والحث على أهمية قيام الحكومة بإظهار تقديرها للموظفين ولأفكارهم أيضاً (RG 110-13). وهنا نرى أوسبورن وجيبلر يدعوان الحكومات إلى تقبل الفشل كدليل على الابتكار

(BB 205, 235 ff.). كمـا أن أوسـبورن وبلاسـتريك يدعـوان إلى تقـبل الفـشـل ومكافـأته (BB 261) وتجنب إيقـاع عقـوبات ماليـة بذوى الأداء غيـر المرضىBB) (148-9، من أجل المحـافظة على إسـتمـرارية روح الابتكار. ولمزيد من النصح فى هذا النطاق يرى المؤلفون ضرورة الاستثمار فى الموظفين (RG 275-6) كما يرون احترام وتكريم المعارضة الأمينة الصادقة (BB 289).

على الوجه الآخر، يوصى أوسبورن وجيبلر بأن تدفع الحكومة وتكافئ الجهود الإيجابية والنتائج المرضية (RG 152)، كما أن عليها الوقوف بحزم فى حال الفشل والإخلال بالمسئولية (RG 315). وعلى نفس المنوال يوصى أوسبورن وبلاستريك بضرورة إبقاء الموظفين مسؤولين عن النتائج (BB 215)، وضرورة التخلص من رؤساء الدوائر الحكومية فى حال فشل النتائج قصيرة المدى (BB 68)، وفى نفس الوقت يؤيدان الإستراتيجيات المؤدية إلى تسريح الموظفين للموظفين وقمع المعارضة (BB 287-8).

إن هذه الثنائية من التوصيات تعكس درجة من عدم التوافق بين مقومات "إعادة ابتكار الحكومة" أكثر من كونها تتناقض معها. فقد توسع أوسبورن ومساعدوه فى شرح مدى تلاؤم المسئولية وبيئة العمل الآمنة من خلال إيجاد أجواء تنافسية كما فى القطاع الخاص. فعلى أرباب العمل إيجاد مثل هذه الأجواء أو التقييم شبه التنافسى واجتناب الإدارة اللصيقة. إن من الصعوبة تطبيق هذه التوصيات بسبب ما تثيره من إشكاليات وقت التطبيق، حتى لو كانت هذه التوصيات سهلة التنفيذ من النظرة الأولى. لقد تم تسويق هذين الكتابين وكأنهما عبارة عن تعليمات لمن يريد إعادة ابتكار الحكومة والتخلص من البيروقراطية، إلا أن واقع الحال يبين أن الرؤية غير واضحة أمام القارئ الذى مازال عليه أن يقرر بنفسه ما عليه أن يفعل. فعلى سبيل المثال: هل ظروف العمل تدعو إلى تقبل الفشل ومكافأته أيضاً، أم يجب وضع عقوبات حقيقية للمخفق، وفى كلتا الحالتين لم يتم إيضاح كافٍ لذلك فى تلك الكتابات. غير أن هذا كله يتناسب مع انتقادات هيربرت سايمون لمبادئ الإدارة التى ظهرت فى النصف الأول من القرن العشرين (Simon, 1946). ففى هذا الأمثال أقر أوسبورن

وبلاستريك ما جاء فى قرار طرد وزير حكومى نتيجة لقضية هروب حصلت فى السجون البريطانية (BB 68).

التمكين :

يدعو أوسبورن وجيبلر وبلاستريك إلى تحسين الكفاءة والفاعلية عبر توسيع دائرة المشاركة (منح الصلاحيات) مع سائر الموظفين الحكوميين (RG 108-37, BB 218). ومع أن هذه النظرية فى تطوير الموارد البشرية ليست جديدة أو مفاجئة، إلا أنها تتناقض مع كثير من توصياتهم الأخرى. ففيما سلف من المناقشات فى القسمين السابقين، نجد أن مبدأ منح الصلاحيات للآخرين يتعارض مع استخدام آليات اتخاذ القرارات الرشيدة ، وكذلك مبدأ وضع عقوبات حقيقية للفشل المحتمل. ففى بعض الأحيان يدعو أوسبورن وزملاؤه إلى دعم الموظفين الحكوميين بمنحهم المزيد من الصلاحيات (RG 211,219-49) وفى أحيان أخرى تتم الدعوة لتجاوز هؤلاء الموظفين المهنيين فى سبيل دعم الخدمات المقدمة من قبل منظمات أهلية (RG 49 ff., BB 218).

ويلاحظ أن مبدأ منح الصلاحيات للموظفين يتعارض مع الفصل بين عمليات توجيه السياسات العامة وبين عمليات تنفيذها (RG 25-48). فوجود المستوى الأدنى من البيروقراطيين فى الجهاز لا يعنى انصرافهم عن سياسات الحكومة، ذلك أنهم فى الغالب يتجهون إلى الخدمة فى الجهاز الحكومى بدافع الإيمان بأهداف المنظمة التى يعملون بها متفاعلين معها بحماس عاطفى. إن منح الموظفين صلاحيات لتنفيذ سياسات تم وضعها من قبل رؤسائهم دون أن يكون لهم أى دور فى صنع هذه السياسات - يعتبر نوعاً خادعاً من أنواع منح هذه الصلاحيات، وهذا هو التناقض بعينه. فإما أن يكون منح الصلاحيات للموظفين متعارضًا تماماً مع ما سبق من توصيات أخرى، مثل فصل رسم السياسات العامة عن تنفيذها، أو أن منحها ما هو إلا عمل سطحى لا يعدو أن يكون مجرد إعطاء شىء من الصلاحيات لأداء أعمال غير مهمة نسبياً، وهنا يتجلى أن الأمر لا

يصل إلى حد التناقض وإنما هو فقط مجرد مبالغة من أوسبورن وزملائه لترويج فكرة إصلاحية "هامشية".

وكما يظهر من تناقضات التوصيات الخمس السابقة، نجد أن أوسبورن وجيبلر وبلاستريك لا يقدمون أى تصور واضحة لمن يأمل فى إعادة ابتكار الحكومة. فى القسم التالى من هذه المقالة سيتم فحص النموذج الجديد الذى وعد المؤلفون بتقديمه لخدمة الإدارة العامة.

أفكار قديمة:

ناقش أوسبورن وجيبلر وبلاستريك كتاب توماس كوهن بقدر من الإسهاب "The Structure of Scientific Revolution" (Kuhn, 1970)، من منظور أن كتابيهم "إعادة ابتكار الحكومة" و"التخلص من البيروقراطية" قد أحدثا نقلة كبيرة فى عالم الإدارة العامة (RG 321-5, BB 263-7, 317). لقد قدم كوهن طريقة توضح كيف يطور العلم مجموعة من الأفكار الأساسية والتى يطلق عليها لفظة نموذج "Paradigm"، كما قدم طريقة أخرى فى تعاقب النماذج "Succession Paradigm" التى أطلق عليها تغير النماذج "Paradigm Shifts". وهذه التغيرات فى النماذج هى ما أطلق عليها لاحقاً بالتطور. ومن الواضح أن أوسبورن وجيبلر وبلاستريك لم يعيروا أفكار كوهن فيما يخص تفسير تغير النماذج الكثير من الاهتمام ، ولكنهم حرصوا على استخدام عبارة النماذج وتغيرها وكأن فكرة التطور هى من بنات أفكارهم.

والواضح أن فكرة مناقشة تغير النماذج جاءت بمثابة دعوة من أوسبورن وجيبلر وبلاستريك إلى فحص ادعائهم بأنهم قدموا نموذجاً جديداً للحكومة ؛ مما يثير الكثير من التساؤلات. حيث إن الرسالة الكبرى التى يقدمها كتابا "إعادة ابتكار الحكومة" و "التخلص من البيروقراطية" مفادها أن على الحكومة أن تنظر إلى القطاع الخاص وأن تتعلم منه كيف تصبح أفضل وأكثر فاعلية وتأثيراً (RG 1622, BB 127, 305,315). بعيداً عن ساحة موضوع الابتكار، نرى أن هذه الرسالة قد تم التسويق لها على مدار القرن العشرين (Downs and Larkey, 1986)، وربما

كان مردها مجرد انعكاس لرؤية أندرو جاكسون الذى يقول إن واجبات الحكومة بسيطة جداً وإن على المواطنين أن يكونوا قادرين على ترك مهام عمل الأجهزة العامة عند رغبتهم (The White House, 1999).

يجادل أوسبورن وجيبلر وبلاستريك بأن الإبداع ليس فى الفكرة العامة بل فى التفاصيل، فالمحاولات الأولى لمحاكاة القطاع الخاص افتقدت آليات الإبداع القادرة على تطوير الحكومة ، وإذا كان هذا هو رأيهم حقيقة فهو رأى غير مستقر حيث إن الكتابين مليئان بآليات صغيرة وكبيرة محشودة لتحقيق غايات المؤلفين، ولكنه قد أصبح من المستحيل التأكد من إمكانياتها الإبداعية ، إلا أنه على الرغم من ذلك فهذه الآليات تعكس أنواعًا أخرى تم استعراضها ومناقشتها فى كتبهم. من ذلك على سبيل المثال: يدافع أوسبورن وجيبلر وبلاستريك عن استخدام قياس الأداء فى كلا الكتابين، كما أن أوسبورن وجيبلر قد وفرا دليلاً لقياس الأداء فى نهاية كتابهم "إعادة ابتكار الحكومة" (24959). وأبعد من ذلك تم التركيز على الأداء ، وتم نقله إلى هيئة الإصلاح الإدارى المناطة بنائب الرئيس الأمريكى آل جور ولجنة مراجعة الأداء القومى والمشاريع القانونية التابعة والمسماة "حركة الأداء الحكومى ونتائجه". إن قياس الأداء قد حظى بأهمية واضحة فى هذه الكتب ، ولكن لا ينبغى أن يعتقد القارئ غير المتخصص بأن هذه الآلية (قياس الأداء) هى حركة جديدة ، أو إنتاج حديث مادامت أدبيات الإدارة قد أظهرتها بوضوح منذ عام ١٩١٠م وفقاً لما جاء بكتاب كلارينس ريدلى "قياس الحكومة المحلية" (Ridley,1927) ومع أن هناك الكثير من التطور الذى أخذ مكانه فى ممارسات قياس الأداء خلال التسعين سنة الماضية إلا أنه لم يحدث أى تغيير نموذجى خلال العشرين سنة الماضية.

دعم أوسبورن وزملاؤه العديد من الطرق لوضع وتفعيل قياس الأداء فى جميع مراحل إعداد الميزانية، نتيجة اعترافهم بأن قياس الأداء قد فشل فى تحقيق الإصلاحات المأمولة. فعلى سبيل المثال نجد أن هناك جزءًا من خمس صفحات فى كتاب "إعادة ابتكار الحكومة" بعنوان "الميزانية من أجل النتائج" (١٦١-٥)، وهذا الجزء من الكتاب تناول مناقشة المتغيرات فى آليات الموازنة التى تدعى

ميزانية الأداء ، وهذا النوع من الميزانية ورد التأكيد عليه والتوصية به فى كتاب " التخلص من البيروقراطية" (١٠٤-٦ ، ١٤٦ - ٣٠٦). ويلاحظ على أية حال أن أصول ميزانية الأداء قد بدأت فى التضاؤل مع مرور الزمن مع أنها كانت من أكبر توصيات لجنة هوفر فى الخمسينيات (Seckler- Hudson 1978; U.S. Commis- sion on Organization of the Executive Branch of Government, 1982) . إن فكرتها قد انطلقت فى جميع أنحاء الولايات المتحدة الأمريكية والعالم الغربى غير أن الملاحظ أن ميزانية الأداء فكرة جيدة إلا أنه من الصعب الاقتناع بأنها أحدثت نموذجاً جديداً فى نهاية القرن العشرين.

مرشح آخر للآليات الحكومية الجديدة والإبداعية ألا وهو الخصخصة، خاصة أنها ذكرت كثيراً وبقدر من الإطراء فى هذه الكتب. ولكن ما يجدر ذكره فى هذا المجال هو أن الاعتماد على خدمات القطاع الخاص كان معروفاً منذ نشأة الولايات المتحدة. فمثلاً قام ألكسندر هاملتون باستخدام عقد حكومى للطباعة ، وذلك من أجل دعم إحدى الصحف مالياً لمصلحة أحد حلفائه السياسيين (Pasley, 1999) (٥) . ومما أشار إليه جيمس كنت من أن الحكومات قد استخدمت الخصخصة منذ القرن السادس عشر الميلادى (Kent,1998)، ومن هنا يتبين أن الخصخصة لم تقدم تغييراً نموذجياً يمكن الاستناد إليه فى العصر الحديث.

ولعل المتبصر يجد أن من الأسباب المؤدية إلى التغير النوعى استخدامَ القطاع الثالث وليس القطاع الخاص ، حيث يعتبر القطاع الثالث أساس الابداع للتحول للنموذج الإدارى الجديد . فهنا يناقش أوسبورن وجيبلر وبلاستريك فكرة القطاع الثالث وربطها بمقدمى الخدمات المدارة محليًا (RG 43-75, BB 230-5) . فالحكومة تمنح القوة للمجتمع دون شك عندما تسمح بتقديم الخدمات من خلال أكثر نماذج الحكومة قربًا للمجتمع ألا وهى التنظيمات الأهلية التطوعية والمنظمات غير الربحية . فنظرة فاحصة تبين أن هذه التنظيمات التطوعية

٥- هذه القصة تثير التساؤل عن مدى إمكانية وجود عقود حكومية مع القطاع الخاص لا يشوبها الفساد.

والمنظمات غير الربحية هى جزء فاعل فى منظومة تقديم الخدمات: مثل المستشفيات المجانية ، فرق إطفاء الحريق التطوعية، المنافع غير الربحية، وغيرها الكثير. فقبل عقود زمنية من النجاح التجارى للكتب المسموعة، الذى نشاهده فى الوقت الحاضر، استطاع فاقدوا البصر سماع كتب مسجلة على أشرطة من قبل منظمة "اقرأ لمكفوفى البصر" التطوعية. ونلاحظ كذلك أن كثيراً من أبحاث أمراض القلب مدعومة من منظمات غير ربحية، كجمعية القلب ومجتمع السرطان، ... إلخ. لقد استطاع القطاع التطوعى غير الربحى جلبَ واستحداث برامج تعليمية خاصة بالعاملين فى هذا القطاع.

ولكن هذه - على أية حال - ليست بظاهرة جديدة، وإنما يعود اكتشافها والتعرف عليها إلى ما سبق أن لاحظه أليكس دى توكيوفيل حول أهمية المنظمات التطوعية عندما قام بأبحاثه فى أمريكا عام ١٨٣٢ (de Tacqueville, 1956) حيث يقول دى توكيوفل: عندما ترى - لأول وهلة - الحكومة الفرنسية فى فرنسا ، أو رجلاً ذا وجاهة فى بريطانيا، فتأكد أنك ستجد رابطة أو منظمة ما فى نفس المجال فى الولايات المتحدة (de Tacqueville 1956, 198). ومع أن بروز المنظمات التطوعية قد مر بمرحلة ارتفاع وانخفاض عبر ١٧٠ سنة سلفت إلا أن الاعتقاد بأن الاعتماد بشكل أكبر على هذه المنظمات فى الوقت الحاضر سيؤدى إلى مزيد من الابتكار ليس صحيحاً.

وبشكل مختصر: يلاحظ أن الموازنات الطويلة المدى لها تاريخ طويل ولكنها جاءت أكثر وضوحاً كجزء من PPBS فى الستينيات الميلادية (RG 236-46, BB 106,138). كما أن فكرة الإدارة بالأهداف التى تم عرضها فى خمس صفحات من كتاب "إعادة ابتكار الحكومة" (١٥٦-٦٠)، ظهرت لأول مرة فى الحكومة عندما فشلت PPBS فى نهاية الستينيات الميلادية. أما نظرية الاعتراف بالتأثير السلبى للقواعد (BB 213, 218 ff) فتعود إلى مقالة روبرت ميرتون فى عام ١٩٤٠ التى ظهرت بعنوان "الهيكل البيروقراطى والشخصية" (Merton, 1981) الذى بدوه نسب هذه الأفكار إلى أعمال قديمة كتبها فيبلن وديوى ، وكذلك إدموند بورك. ومن

وجهة نظر شيرل هنيلر أنه لا يوجد هناك إضافة حيث إن جميع هذه الآليات ليست جديدة (1998, 168-9)[٦]. وفى الجدول التالى رقم (٢) تلخيص لهذه الفكرة الموصوفة بالإبداعية. ففى حقيقة الأمر أن كتابى "إعادة ابتكار الحكومة" و"التخلص من البيروقراطية" لا يمثلان نقلة نوعية فى فهم الحكومة أو فى تقديمها للخدمات العامة، ومثل هذا التصور لا يقبل إلا ممن جهل تاريخ أدبيات الإدارة. إذ كل ما فى الأمر أنها كتابات جيدة جداً لأفكار عامة موجودة منذ أكثر من نصف قرن (Goodsell, 1992). ذلك أن بعضاً من هذه الكتابات فعلاً تستحق التقدير وأخرى متواضعة، كما سيتم توضيح ذلك فى الجزء القادم من هذه المقالة.

جدول رقم (٢)

بعض التواريخ المهمة	
الابتكار	البدايات (ليس بعد هذا التاريخ)
قياس الأداء	١٩١٠
ميزانية الأداء	١٩٥٠
الخصخصة	١٦٠٠
المنظمات غير الربحية	بداية ١٨٠٠
الميزانية الطويلة المدى	١٩٦٠
الإدارة بالأهداف	١٩٦٠
الاعتراف بقاعدة عدم الفاعلية	١٩٤٢

٦- بحسب الملاحظ للواقع المعايش، يصبح بديهياً أن نقول إن منظمات العمل قد تعرضت خلال الفترة المنصرمة لكثير من التغييرات ، وفى هذا الصدد يشير أحد النقاد إلى "تسوية الشكل للهرم الوظيفى، فرق العمل، توسعة مشاركة الموظفين، والتركيز على جودة الخدمات". وبخلاف النقطة الأولى (تسوية الشكل للهرم الوظيفى) الناتجة من توافر العديد من برامج الحاسب الآلى فإن بقية الأفكار مأخوذة من إدارة الجودة الشاملة المطبقة قبل ظهور حركة إعادة ابتكار الحكومة، وإن كانت قد تأثرت بها. إلا أن مناقشة مفهوم إدارة الجودة الشاملة وما إذا كانت تعتبر نقلة نوعية أم لا، فهى خارج نطاق هذه المقالة، حيث إن هذه المقالة ليست لإظهار ما إذا كانت حركة إعادة ابتكار الحكومة قد أحدثت نقلة نموذجية أصلاً، ولكن الحركة بكل تأكيد قد روجت لأسلوب إدارى حديث، مع أنه يمكن للمراقب أن يقول إن هذا الأسلوب ليس مختلفاً عن أى أسلوب آخر ظهر فى فترة PPBS. فالسؤال المهم فى هذا الباب ما إذا كان وما زال النظر إلى إعادة ابتكار الحكومة والتخلص من البيروقراطية قد أثارا نقلة نوعية و فكرية حول الحكومة. الجواب: بالطبع لا.

مخاطر إعادة ابتكار الحكومة وأضرار الأمثال الإدارية :

إذا كانت حركة إعادة ابتكار الحكومة غير منتظمة فى إيقاعها وغير دقيقة فيما تدعى من إبداعها يصبح أمر وجودها أولى بالتجاهل. فهذه الحركة تقدم نصائح منها معارضة لبناء حكومة ديمقراطية منضبطة وفعالة كما تقدم معلومات للقارئ غالباً ما تكون غير دقيقة ومضللة. وكل هذه الصعوبات يمكن لنا تلخيصها فى الجدول رقم (٣) .

جدول رقم (٣)

مخاطر إعادة ابتكار الحكومة والتخلص من البيروقراطية	
الخطأ	الأهمية
فصل السياسة عن الإدارة	معاملة الإدارة بشكل آلى بحت والفشل فى ربط ذوى الخبرة بصناع السياسيات .
منظمات متجانسة	دعم المنظمات الصغيرة التى تحتاج إلى التنسيق فيما بينها، وزيادة حق النقض .
عداء سيطرة الديموقراطية	تعزيز المصادر غيرالشرعية لحرية التصرف الادارى .
عدم دقة رصد نتائج الخصخصة	وضع توقعات غير واقعية حول الخصخصة .
نموذج جنى الأرباح	تعزيز الحريات الادارية غيرالمناسبة (الضرائب، استخدام الضرائب للإضرار بدافعى الضرائب) .

تعريف المعروف :

انظر مثلاً الفصل من الكتاب بعنوان " الحكومة المحفزة: التوجيه بدلاً من التنفيذ " (RG 25-48)، الذى يوصى بفصل صناعة السياسة العامة عن الإدارة ، وذلك بوضعهما فى بيروقراطيتين منفصلتين. وهذه فكرة قديمة جداً لا جديد فيها وهى معروفة تحت مسمى فصل السياسة عن الإدارة (Frederickson, 1996; Kearney and Hays,1998; Kellough, 1998). فكرة فصل السياسة عن الإدارة استحوذت على اهتمامات المعنيين بأدبيات الإدارة

عند بداية القرن العشرين والمتمثلة فى كتاب ودرو ويلسون " دراسة الإدارة " لعام ١٨٨٧ (Wilson , 1981) وكتاب فرانك جودناو " السياسة والإدارة " لعام ١٩٠٠ (Goodnow, 1981). والجدير بالملاحظة أن مدخل " المبادئ " لنظرية الإدارة المذكور فى بداية هذه المقالة مبنى بشكل جزئى على الافتراض بأن الإدارة هى أمر تقنى يمكن فصله عن صنع السياسات العامة.

فى منتصف القرن العشرين، أصبح مبدأ فصل السياسة العامة عن الإدارة مرفوضاً بشكل عام (Rosenbloom, 1993)، مع أنه مازال هناك من يدعم هذا النوع من المبادئ العامة حتى الآن. غير أن كارل فريدرك قد تحدى مبدأ التوجه إلى الفصل فى كتابه "السياسة العامة وطبيعة المسئولية الإدارية" (Friedrich, 1981) الذى يمثل وجهاً واحداً لنقاشه الشهير مع هيرمن فينر. إن مبدأ كارل فريدريك هو أن السياسة العامة مصنوعة من سيل من الأعمال الإدارية. كما ينكر بول أبلبى (Appleby, 1981) أن يكون هناك أى فرق ذى أهمية بين صناعة السياسة العامة وبين القرارات الإدارية ، حيث يرى أن السياسة العامة ما هى إلا قرارات اتخذت من أناس فى سلطة أعلى من الشخص فى مجال التنفيذ نفسه. ففى مراجعة نوعية دقيقة للإدارة الحقيقية يظهر مدى غرابة هذا الفصل بين السياسة العامة والإدارة (Gawthorp, 1993; Per and Dunn, 1997).

ظهرت فى أثناء عقد الخمسينيات مشكلة أخرى تتعلق بالفصل بين السياسات العامة والإدارة ، وذلك فى أعمال تشارلز ليندبلوم (Braybrook and Lindblom, 1970; Lindblom, 1992)، حيث أبان فى إيضاحه أن تغييرات إصلاحية صغيرة فى السياسات العامة ، تكتسب عبر الخبرة هى أفضل بكثير من تغييرات جذرية فى السياسات العامة ، تنتج عن الفهم النظرى لمتخذ القرار. هذا ومع أن ليندبلوم قليلاً ما يعارض الفصل بين السياسة العامة والإدارة إلا أن تحليله قد كشف عن مشكلتين فى هذا الفصل ، هما :

أولاً : أن التحليل النظرى الرشيد للسياسات (مساهمة الطرف السياسى لثنائية السياسة والإدارة) غالبًا لا يعتمد عليه.

ثانياً : عنصر الخبرة العملى ذو العلاقة بالمنهج التدريجى يتطلب ربطًا لصيقًا بين السياسيين والإداريين ، وهذا يضعف الأطروحات المتمثلة بالفصل ما بين السياسة والإدارة.

وفيما يرى موشى ماور (١٩٩٩) أن الفصل بين التوجيه والتنفيذ يوجد عدم الثقة بين السياسيين والإداريين. فعندما يجد السياسيون أن سياستهم قد لا تأخذ طريقها إلى التنفيذ يبحثون عن أسلوب إلتفافى يتم بموجبه تعيين أشخاص لديهم القابلية للانقياد مع هذه السياسة ، وبالتالى خلق نوع من عدم الأمن الوظيفى لدى كبار الموظفين الإداريين. وهنا يتساءل جاى بيتر وجون بيير: لماذا نتوقع دائماً أن التوجيه لعدة أجهزة ومنظمات أفضل من التوجيه الهرمى المعتاد؟ (Peters and Pierre, 1998) .

وفى تصور لمدى شدة التعقيد الذى وصل إليه العالم المعاصر، يعترف أوسبورن وبلاستريك بمحدودية إمكانية الفصل بين السياسة العامة والإدارة، فالمنظمات التنفيذية التى تقدم خدمات تحتاج إلى من ينشط دور السياسات العامة فيها (BB 109)، لكن المؤلفين يتجاهلان النتيجة الحتمية فى هذا الشأن، فإذا كان الموجهون يوجهون فقط، فى حين أن المنفذين ينفذون ويوجهون فى آن واحد، فلا ضرورة لوجود الموجهين بالتأكيد. إن أوسبورن وبلاستريك يعارضان محدودية صلاحيات المنفذين فى توجيه وتنفيذ أنشطة منظماتهم ، لأن ذلك يعيدنا إلى الاستقلال الوهمى المشار إليه سابقًا، فإذا كان المنفذون لأنشطة الحكومة ليس لديهم أى مدخلات فى عملية اتخاذ القرارات المتعلقة بالسياسات العامة التى يقومون بتنفيذها، فإنهم بالتالى يعاملون بشكل من الدونية وكأنهم آلات حكومية، لا يستفاد من معارفهم وخبراتهم. ولكنه على الجانب الآخر من الصورة لو تم منح المنفذين صوتاً مسموعاً فى عملية اتخاذ القرارات المتعلقة بتوجيه السياسات العامة ؛ لما كان هناك حاجة لإيجاد منظمات أخرى مستقلة للقيام بعملية التوجيه. إنه لمن العجيب فى ظل الأخذ بالتنظيم غير الهرمى فى

هذه الفترة، أن يوصى أوسبورن وجيبلر وبلاستريك بمضاعفة عدد المنظمات ، وبالتالى زيادة حجم ومستويات الهرم الحكومى.

منظمات صغيرة ذات مشكلات كبيرة :

إضافة إلى أهمية فصل أوضاع المعنيين بتوجيه السياسات العامة من الجهات التنفيذية، تنصح المنظمات الحكومية بتحديد رسالتها الأساسية وإغفال أى نشاط أو مسئولية غير ذات أهمية بهذه الرسالة (RG ch. 4). وفى حالة وجود مهام وأنشطة مهمة جداً ولكنها غير متجانسة الأهداف فمن الأفضل تفتيتها إلى منظمات أصغر للقيام بالمهام والأنشطة المترابطة. لكن هذه التوصية المنطقية جداً تعانى مشكلتين خطيرتين: الأولى : أن هذا المبدأ يعتبر تراجعاً عن مبادئ التنظيم بالأهداف، والإجراءات، والعملاء، والمكان، وهذه العوامل غامضة جداً لدرجة تصعب الاستفادة منها. وكمثال على هذا الغموض لنسأل هذا السؤال: ما الغرض من وجود الإدارة العامة لمنازل المزارعين؟ هل هو الزراعة أم بناء المنازل أم الأعمال البنكية؟ والجواب يعتمد تماماً على قضايا الساعة الراهنة والمهمة. فمجموعة من المنظمات المتناقضة اليوم قد لا تتوافق مع السياسة العامة بعد سنوات قليلة قادمة. وقد أثار سايمون مثل هذه المخاوف فيما سبق (1946,59ff) .

الثانية : أن هناك أيضاً صعوبة أخرى مرتبطة بتوصية المنظمات الصغيرة وكذلك توصية الفصل بين مؤسسات السياسة العامة والمؤسسات التنفيذية، وتعود هذه الصعوبة إلى تجاهل النتائج التى أظهرها جفرى بريسمان وهارون ويلفسكى ومفادها أن تنسيق الأنشطة بين منظمات متعددة يقلل من احتمالات نجاح السياسة العامة (Pressman and Wildavsky, 1973)، بمعنى أنه إذا ما أصبح بمقدور كل منظمة تعطيل تنفيذ السياسة العامة، فإن ذلك سيزيد من احتمالات الفشل لمجموع هذه المنظمات، فى حين أن الواقع أن كل هذه المنظمات ينبغى عليها أن تعمل سوياً لتتمكن من النجاح فى تطبيق هذه السياسات. فالإشكالية

هنا تكمن فى المطلوب من الحكومات وهو تجنب مضاعفة أعداد المنظمات التى يجب أن تنسق فيما بينها، وذلك بإنشاء منظمات مختصة بصياغة السياسات العامة وأخرى تقوم بتنفيذها، أو تضييق نطاق المنظمات التى تقوم بكلا العملين ، وبالتالى تفادى الاضطرار إلى التنسيق بين هذه المنظمات الكثيرة خدمة لتنفيذ الأهداف الرئيسة للوطن.

وكمثال على إشكالية وصعوبة التنسيق بين المنظمات، نشرت النيويورك تايمز تقريراً بعنوان " شبكات برنامج التأمين الصحى (ميدى كير) تفشل فى علاج الكثير من الفقراء" (Kilborn, 1999) حيث تقوم الحكومة بتنفيذ برنامج التأمين الصحى (ميدى كير) Medicare وهو برنامج تمويلى لخدمة المسنين والمعاقين، وبرنامج العناية الصحية (ميدى كيد) Medicaid وهو برنامج تمويلى لخدمة وعلاج الفقراء، من خلال إدارة تمويل الخدمات الصحية (HCFA) التى تعتبر أعلى منظمة لتوجيه السياسة العامة فى هذا المجال. ففى بياناتها الإحصائية لعام ١٩٩٧ قامت إدارة تمويل الخدمات الصحية فى عام ١٩٩٥ بصرف (١٥٩) مليار دولار على برنامج التأمين الصحى و (١٢٠) مليار دولار على برنامج العناية الصحية (US Department of Health and Human Services, 1998). وحيث إن إدارة تمويل الخدمات الصحية لا تقوم بتقديم الخدمة مباشرة، استطاعت أن تدير ٣٠٠ مليار دولار بأقل من ٥٠٠٠ موظف [٧] ، بعد أن قامت بالتعاقد مع إدارة الضمان الاجتماعى لإلحاق المستفيدين فى برنامج التأمين الصحى الخاص بها، كما قامت بالتعاقد مع وسطاء متعهدين فى مختلف المناطق لتنفيذ الطلبات.

وهؤلاء الوسطاء هم من يقومون فى النهاية بالتعامل مع موفرى الخدمات الصحية. أما بالنسبة للمستفيدين من برنامج العناية الصحية فيتم منح الولايات مبالغ مالية لتقوم بإدارة البرنامج بنفس الطريقة التى تقوم إدارة تمويل

٧- اعتماداً على البريد الإلكترونى من HCFA الذى تم استقباله فى ٣ مارس ١٩٩٩، وقد تبين منه أن عدد موظفى HCFA هو (٤٢٥١) موظفاً.

الخدمات الصحية بها فيما يخص إدارة برنامج التأمين الصحى. فدور إدارة تمويل الخدمات الصحية هو توفير نصائح حول السياسات العامة لكبار مسئولى الحكومة، وبالتحديد وزير الصحة والخدمات الإنسانية ومعاونيه، ومن ثم ترجمة القرارات السياسية المصنوعة من قبل هؤلاء المسئولين الكبار للجهات الأدنى منزلة ، وهى المسئولة عن التطبيق فى المنظمات. وعلى حد زعم أوسبورن وجيبلر وبلاستريك فإن هذا الأسلوب لا بد أن ينجح بكل مصداقية. وهذا لا يعنى أن التوجيه مفصول عن التنفيذ فقط، ولكن نفس التنفيذ قد تم تفتيته إلى مجموعة من الأنشطة الإدارية المتناسقة ، وبالتالى إما أن تكلَّف أجهزة حكومية أخرى بالتنفيذ أو يُجرَى التنفيذ من خلال القطاع الخاص. أما ما يتعلق بتقديم الخدمات الصحية فيتم تنفيذها فى الغالب من قبل القطاع الخاص.

على الوجه الآخر، يعتبر برنامجا التأمين الصحى والعناية الصحية من القضايا الغامضة التى غالباً ما تظهر عندما تنظم البرامج حسب الأهداف، أو الإجراءات، أو العملاء، أو الأماكن. فكلا البرنامجين يعتبران مصنفين حسب العملاء ؛ لأنهما يقدمان نفس الخدمة وهى التمويل الصحى لأناس من مجموعات مختلفة. ولكننا بطبيعة الحال قد نجد مجموعة من المواطنين يستحقون الخدمة من كلا البرنامجين، كالفقراء المخدومين من قبل برنامج التأمين الصحى ، وكذلك برنامج العناية الصحية، وبحسب توقعات برسيمان وايلدفكسى فإن هؤلاء المواطنين هم أكثر الناس تعرضاً للمشاكل ؛ نظراً لاعتماد استفادتهم الكبيرة على درجة التنسيق العالية التى ينبغى أن تتم بين هذين البرنامجين. لكنه بدلاً من التعاون المطلوب والمرغوب فيما بينها، اتضح أن هذه المنظمات تتبادل الاتهامات، وفى هذا الصدد يقول بروس بولين محافظ ولاية ماساتشيوستش للخدمات الطبية ورئيس الجمعية الوطنية لمديرى برنامج العناية الصحية: أنه ليس لدى الولايات المتحدة أى سيطرة على استخدام هذه الموارد ؛ ولذا يجب على هذه الوكالات الانصياع لأسلوب توزيع موارد التأمين الصحى ليتسنى لهم تقديم الخدمات الطبية لكبار السن. ويشرح مشاكل الالتحاق بهذه

البرامج رونالد بولاك المدير التنفيذى لمنظمة العائلات الأمريكية لخدمة الفقراء بقوله : إن إدارة الضمان الاجتماعى تقول: نحن لسنا من يدير هذه البرامج وإنما إدارة تمويل الخدمات الصحية هى من يقوم بإدارتها والأخيرة بدورها تقول إنها تشرف فقط على هذه البرامج فى حين تدار مباشرة من قبل الولايات (Kilborn, 1999).

الإدارة فى المجتمع الديمقراطى:

عندما يدعو أوسبورن وجيبلر وبلاستريك إلى تمكين المجتمع المحلى فإن ذلك لا يجب خلطه بدعم المؤسسات الديمقراطية (RG 49-75, BB 69)، فمناقشتهم للحكم الديمقراطى الحقيقى تنمُّ عن حقدٍ دفين يظهر فى كتاب أوسبورن وبلاستريك " التخلص من البيرقراطية " ففيه يؤيدان قول جيبلر بأن القطاع الحكومى لم يكن لديه أبداً الحافز للنظر فى إنتاجه المتنوع، وبالتالى يطلب فقط المزيد، والمزيد، والمزيد (BB 91). إن مثل هذا الحديث حول عدم وجود حافز داعم للبقاء بشكل متطور يعتبر نقاشاً مبطناً للدورة الانتخابية ومشكلتيها الشهيرتين: الذاكرة القصيرة للناخبين ، والتأثير القوى لمجموعات الضغط، وهما بالتأكيد مشكلتان رئيسيتان للديمقراطية، وفيما يرى أوسبورن وبلاستريك أن حلول إعادة ابتكار الحكومة ما هى إلا تهجم على السيطرة الديمقراطية للحكومة كما هو فى قولهما التالى:

- "معظم الوحدات الحكومية تخضع للمسئولية من قبل المسئولين المنتخبين الذين هم فى الأساس صنعوا هذه الوحدات وحددوا نشاطاتها ودعموها مالياً. ونظراً لأن هؤلاء المسئولين أيضاً يقعون تحت الضغط المستمر لطلبات جماعات الضغط؛ فهم لذلك يهتمون دائمًا بمكان صرف الموارد الحكومية أكثر من اهتمامهم بالنتائج التى دفعوا هذه الأموال من أجلها" (BB 41).
- "فى الأنظمة البرلمانية، يحصل الحزب الحاكم على السلطة، مع قليل من التوازن بين القوى المشاركة، حتى يستطيع بناء آماله وتحقيق أهدافه. وبالتالى يصبح من السهل على القادة الظهور بشىءٍ من الوضوح السياسى المطلوب" (BB 91).

- "فى معظم الأوضاع السياسية، يسعى المسئولون المنتخبون إلى تحقيق أهدافهم السياسية قصيرة المدى واحتياجات ناخبيهم وإرضاء جماعات الضغط المهمة؛ من أجل الحصول على فترة انتخابية ثانية أكثر من حرصهم على زيادة إمكانيات الحكومة لكى تستطيع اختيار أهداف وإستراتيجيات طويلة المدى ومن ثم التمكن من تحقيقها" (BB 107).
- "فى قطاع الخدمات، نحن نوصى باستخدام الخيار التنافسى متى كان ذلك ممكناً ... ولكن كثيرًا من المنادين بإعادة ابتكار الحكومة لا يملكون هذا الخيار لأن المسئولين المنتخبين ليس لديهم الجرأة أو التصور الإبداعى لاستحداث هذه المنافسة" (BB 187).
- "المسئولون المخضرمون يعرفون جيداً أن السياسيين سيقولون إنهم سيقومون بمنح الموظفين مزيداً من القوة (الصلاحيات) وسيقومون بخدمة عملائهم بشكل أفضل، إلا أن ما يهمهم حقيقة هو إدارة أزمات سياسية... أو تجربة سياسية أو برنامجاً جديداً من خلال إجراءات حكومية مقبولة". (اقتباس لرونالد سافوى) (BB 326).
- "أعتقد أنه من الحيل الأخيرة التى يلجأ إليها الماكرون عندما تقوم بعمل لا يعجبهم أن يتعاملوا معك وكأنك قد خرقت القانون". (اقتباس لبوب ستون وهو مبتكر للحكومة تم ترشيحه من قبل المؤلفين للفوز بجائزة ، لجرأته لأنه خرق القانون حتى يستطيع تحقيق أهدافه فى إعادة ابتكار الحكومة) (BB 334).

إعادة ابتكار الحكومة تتضمن الكثير من الأمثلة العدائية للحكومة الديمقراطية ، من ذلك أنه:

- "يوصى أوسبورن وجيبلر المبدعين ، الحكوميين بخلق منظمات غير حكومية ذات صلاحيات إدارية واسعة أكثر بكثير من المتاح للمنظمات الحكومية البحتة" (RG 109).
- "يرى المؤلفان أنه إذا ما تم الاعتماد على " ميزانية حسب المهمة " فلن يضيع المسئولون أشهراً فى إعداد الميزانية ومفاوضة وزارة المالية وموازنة ستة

وثلاثين حساباً لمجرد مراقبة مجموعة من المشرعين الذين يعملون خارج الدوام ولا يفقهون شيئاً عن مجالهم، ومع ذلك يقومون بصياغة الميزانية حسب أهوائهم السياسية" (RG 123).

- "كما اقتبس المؤلفان من ألفن توفلر قوله: " ببساطة، التقنية السياسية للعصر الصناعي لم تعد ملائمة ... وبالتالى سياستنا الحالية لا قيمة لها" (RG 249).
- "من وجهة نظر المؤلفين أيضاً أن تدخل المجموعات الانتخابية فى صناعة السياسة العامة أمر غير ملائم" (RG 286).

بحسب قول رونالد مو، أن هذه العدائية – أو على الأقل تبعاتها على سيادة القانون – قد تمت إحالتها إلى لجنة آل جور لمراجعة الأداء الوطنى (Moe, 1994). وفى ردهم على هذا الفكرة أشار مو وروبرت جيلمور (١٩٩٥) إلى أن الحكومة فى الأساس تختلف عن القطاع الخاص، ففى الحكومة، البناء القانونى والاتصال الهرمى بين كبار متخذى القرار وبين أفعال مرؤوسيهم ليست علاقة تعاقدية بين صاحب العمل والموظف، وإنما هى وسيلة للحصول على حقوقنا الدستورية، والتى منها حكومة انتخابية. وعلى هذا المنوال يعزو هينرى لورسكاتشر تصوراً مماثلاً عن حقوق المواطنة الفعالة إلى دور المصلحين التقدميين فى بداية القرن العشرين (Schachter, 1995). ذكر هيرمان فينر (١٩٨١) نقاطاً مماثلة فى رده على كارل فريدريك (١٩٤١) بعنوان " المسئولية الإدارية فى الحكومة الديمقراطية " وما ينبغى أن يلاحظ بوضوح أنه بالرغم من اقتباس فينر، فالاعتراض هنا ليس على الصلاحيات الإدارية ، وإنما على دعم الاستيلاء غير المسوَّغ على هذه الصلاحيات، والهجوم الشديد على المؤسسات الديمقراطية.

إن أوسبورن وبلاستريك معاً قدما تنازلاً عن مثل هذه الإشكاليات عبر مبدأ " ثنائية المسئولية " (BB 178-9, 201)، وهى فكرة حول أن يكون موفروا الخدمة العامة متجاوبين مع القادة المنتخبين ومع العملاء فى آن واحد. ولكن هذا التنازل قد جاء فى الأصل غامضاً، فكيف للإدارى أو التنفيذى أن يعرف ما إذا كانت

طلبات المستهلكين تخالف رغبة الإدارة السياسية؟ كذلك كيف لهذا التنفيذى أن يتعامل مع دوره الداعم لقضية ما ؟ أم أن هذا الدور تم إلغاؤه تماماً ؟ كذلك فى حال أن المجلس التشريعى بقى صامتاً حيال موضوع ما، ما الذى يجب على التنفيذى عمله حيال هذا الأمر؟ إن مبدأ "ثنائية المسئولية " لا يوفر أى توجيه على الإطلاق.

أملاً فى أن يتم حل الكثير من مشاكل الحكومة، يتطلع أوسبورن وجيبلر وبلاستريك إلى إنشاء إجراءات وقواعد وبدائل للحكومة ، تستطيع من خلالها منع موظفيها من التصرف بشكل غير مناسب. لقد توقع ماديسون مساوئ هذا المدخل فى العدد العاشر من دورية الفدرالية (Federalist) عندما أوضح أنه فى حال الرغبة فى أداء حكومى جيد فليس للحكومة قمع المحفزات الطبيعية للموظفين الحكوميين ، وإنما المفروض أن يتم النظر فى كيفية استخدام المحفزات الطبيعية لهؤلاء الموظفين للحصول على المخرجات المرغوبة. وبسبب تجاهلنا لهذه النصيحة لأكثر من نصف قرن يكون لدينا هذا النوع من الحكومة المكبلة بالقواعد فقط .

أيُّ خصخصة؟

اعتمد كل من أوسبورن وبلاستريك كثيراً على التجارب البريطانية والنيوزيلندية فى الحديث حول الخصخصة (BB 22-3, 75-83). فقولهما : "إن بريطانيا استطاعت تقليص حجم العاملين فى حقل الخدمة المدنية بواقع (٣٣ ٪) مع تسريح عدد قليل من الموظفين على مدى الثمانى عشرة سنة الماضية" (BB 133) وهما بذلك يقترحان اتباع نفس الأسلوب على الولايات المتحدة لتحقيق نتائج مماثلة هو بالتأكيد اقتراح مضلل (Roberts, 1997a). ففى بداية الخصخصة البريطانية والنيوزلندية قامت حكومتا البلدين بشراء معظم مكونات القطاع الخاص وضمها للقطاع الحكومى. فالقطاع العام البريطانى يشتمل على : "شركة

البترول البريطانية، شركة بريتول، شركة جاكوار، شركة الاتصالات البريطانية، شركة الحديد البريطانية، الخطوط الجوية البريطانية، وشركة رولزرويس" (BB 22). أما فى نيوزيلندا فقد اشتمل القطاع الحكومى على ما يلى: شركة الفحم، الكهرباء، إدارة الممتلكات، شركة الأراضى، منظمة الغابات، البريد، البنك البريدى، شركة الاتصالات، وإدارة مراقبة الملاحة الجوية (BB 80). وبالمقارنة نجد أن معظم هذه النشاطات غير مشمولة فى القطاع الحكومى لدى الولايات المتحدة ، فمعظم الخصخصة التى حدثت فى بريطانيا ونيوزيلندا كانت عبارة عن إعادة نشاطات القطاع الخاص إلى الأعمال الخاصة بناء على تغير فى السياسة الاقتصادية التى تراجعت عن النظرة الاشتراكية لصالح النظرة الرأسمالية، وهو ما لا ينطبق على الولايات المتحدة التى لم تكن فى يوم من الأيام تنزع لأن تكون دولة اشتراكية (Roberts, 1997b). فكل ما فى الأمر أن الخصخصة لدى الولايات المتحدة هى عبارة عن تقديم الخدمات الحكومية بواسطة القطاع الخاص ، وبالتالى فإن تخفيض (٣٠ ٪) من القوى العاملة الحكومية بواسطة هذه الآلية يعتبر أمراً غير واقعى.

الأرباح مرة أخرى:

ينصح أوسبورن وجيبلر الحكومات بأن تسأل: "كيف لها أن تربح من واقع تقديمها حلول لمشكلة ما؟" (RG 198). فى الجزء السابق من هذه المقالة رأينا أن نصيحة الحكومة بالاستفادة من جنى الأرباح من خدماتها يتعارض مع مبدأ نقل الخدمات إلى القطاع الخاص، كما أن جنى الأرباح من قبل الحكومة يعود بالعديد من المشكلات التى من أهمها مبدأ الاضطلاع بالمسئولية. فالحصول على دخول دون أن يكون هناك إنفاق مباشر على المواطنين سيؤدى إلى أن يحصل موظف الحكومة على صلاحيات صرف كبيرة، كما سيحصل بطبيعة الحال على صلاحيات كبرى على نشاط الحكومة، ولكن بشكل مبطن. فعندما تحصل الحكومات على دخول من المواطنين بواسطة فرضها للضرائب أو بوسائل أخرى،

فسيؤدى ذلك إلى إثارة الانتباه، وبالتالى سيقوم المواطنون بمراقبة أداء الحكومة عن قرب حيث يتوقعون التزامها بأوجه الصرف الصحيحة والتزامها بالمبادئ الديمقراطية فى الحكم. ولكن عندما تكون دخول الحكومات آتية من أرباح ناتجة عن أعمال تجارية غامضة فإن الوعى الشعبى سيصاب بالتراخى والغموض، فهذا الإحساس المركب من القلق والاهتمام قد يشكل أساساً للوعى المالى، وفى توقعات المواطنين أن نظام الدخل الضريبى للحكومات يوقظ فى الغالب أحاسيس الوعى لدى الناخبين (Moak and Hillhouse, 1975).

على أية حال، فإن الأرباح التى تحصل عليها الحكومة لن تريح المواطنين من أعباء الضرائب. فالحكومة تقوم بتحقيق الأرباح بأن تدخل فى نشاطات يمكن أن تكون مربحة أيضاً للقطاع الخاص، وذلك بإنتاج سلع تجارية أو شبه تجارية يبدو منها أن جهة ما لن تدفع مقابل التكلفة للمنتج فقط، وإنما توفر للمنتج هامشًا ربحيًا أيضاً. هذا وإن لم تسر الأمور على هذا المنوال فإن هامش الربح للحكومة يصبح متعذراً فالقطاع الخاص المنافس نظرياً للحكومة يمكن أن يكون فرد بعينه يملك تجارة ربحها يقل بسبب منافسة الحكومة لنشاطه، وهذا ما لايجب أن يكون. فالحكومة عندما تدخل فى المنافسة للقطاع الخاص وتملأ المكان المناسب للنشاط التجارى فإنها تسد بذلك طريق الفرص أمام أى راغب فى دخول مجال التجارة من رجال الأعمال. وبغض النظر عن كون المنافس الخاص خسر نسبة من دخله أو خرج من السوق فمما لا شك فيه أن منافسة الحكومة للقطاع الخاص أمر يضر بمصالحه. والنتيجة أن عملية أرباح الحكومة من المنافسة مع القطاع الخاص تحقق نفس الغرض من الدخل الضريبى عدا أن توزيع العبء الضريبى أكثر غموضاً أمام الملاحظين.

بخلاف مسألة الضرائب، هناك قضية تتعلق بأن طبيعة ما تقوم به الحكومة يجب أن يكون عادلاً ومعقولاً، فمن المعقول أن يتوقع المرء قيام المواطنين بالإسهام مع الحكومة من أجل الحصول على خدمات بالمقابل، أو على الأقل دعم خدمات حكومية قد لا يكون المرء محتاجاً لها ولكنها مقبولة اجتماعيًا

(Williams and Wooldridge, 1999). لكن ليس من المعقول أن تتوقع أن يقبل المجتمع أنشطة حكومية قد تكون مضرة به (Cullity, 1995). فعندما تكون عملية صناعة الأرباح الحكومية منافسة للقطاع الخاص ودخله فإن ذلك سوف يثير الكثير من التساؤلات حول هذا الموقف الحكومي. وعندما تحتكر الحكومة الأرباح عن طريق وضع العقبات أو رفع درجة المنافسة في وجه القطاع الخاص تتحول الخسارة إلى عموم أفراد المجتمع وبالتالي لا يبقى من الأرباح للقطاع الخاص إلا النزر البسيط الذي لم يستوعبه القطاع العام.

أهي بالفعل حكومة مضاربة تجارية؟

يقول المثل الشهير: إنه لا شيء يطور مخرجات البحث العلمي أكثر من تغييب مجموعة التحكم. ففي كتابي "إعادة ابتكار الحكومة" و"التخلص من البيروقراطية" كان البحث في مجمله قائماً على قضايا غير موثقة بشكل جيد كما لو أنها مجرد قصص [٨] (Fallows, 1992; Fox, 1996; Frederickson, 1996; Goodsell, 1992; Kearney and Hays, 1998; Roberts, 1997a; Russell and Waste, 1998; Thompson and Jones, 1995). ولذا بالاستطاعة أن نقول أنه يمكن التغاضي عن أسلوب بحث سيِّئ فيما لو اقتصر موضوعه على كتاب شعبي مقارنة بالمعايير الأكاديمية. ولكن الإشكالية هي أن المؤلفين وضعا نفسيهما في موضع الانتقاد عندما زعما بأنهما حصلا على نتائج بحثية دقيقة (RG 238).

وسبب إضافي آخر لنقد أبحاثهم هو محاولتهم التأثير على كبار موظفي الحكومة وعلى المعتبرين من أهم مجموعة للأكاديميين في حقل الإدارة العامة. فعلى سبيل المثال عمل أوسبورن بوصفه مستشارًا لنائب الرئيس الأمريكي آل

٨- إن إيراد القصص مفيد جداً في بعض الأحيان لإظهار فكرة ما، أو للبرهنة على استحالة إدعاء ما وذلك بعد بيان المنطق في ذلك (مثال واحد يكفي لإلغاء ادعاء لا يتطابق مع الواقع) لكن استعمال هذه القصص في هذه المقالة قد تجاوز حده. وعلى أية حال فإن الاعتماد المكثف على مثل هذه القصص كقاعدة للتعميم لا يعتبر مقبولاً من الناحية العلمية والمنهجية.

جور فى مشروع " مراجعة الأداء الوطنى" (Moe, 1994) الذى التى اعتمد على النموذج المقدم فى كتاب " إعادة ابتكار الحكومة "، وفى النهاية تم تدريس إعادة ابتكار الحكومة وأدبياتها فى حقل الإدارة العامة. ففى محاولة بحثية من خلال الإنترنت بواسطة Yahoo و Lycos [٩] تمت تحت اسم "إعادة ابتكار الحكومة" وأوسبورن فتبين نتيجة للبحث أن وثائق متعلقة بهما موجودة فى جامعات مثل هارفرد، وكورنيل، وشيكاغو، وجورجيا، وأخريات من الجامعات.

وهنا يمكننا القول إن نتائج دراسة أوسبورن وجيبلر وبلاستريك لا تبدو مرتبطة بشكل واضح مع المسوِّغات التى قاموا بتقديمها. ومن ذلك تحديداً لم يستطع المؤلفون استبعاد مسوِّغات أخرى للنجاحات التى قاموا بوصفها (Goodsell, 1992; Hennessey, 1998)، فهم مثلاً لا يعتبرون القيادة سبباً ممكناً للنجاح. ونتيجة لتتبعهم لحالة بعد أخرى قام المؤلفون بوصف نجاحات ذكروا أنها عظيمة لقادة كبار مثل رئيسة الوزراء مارجريت تاتشر، والعمدة ستيفن جولد سميث ، ومدير المدينة بوب أونيل ، والجنرال بيل كريش، ونعتوهم بأنهم قادة أبطال، فى حين ربط المؤلفون الإخفاقات بقادة مترددين مثل براين مولرونى ومع كل ذلك لم ينسب النجاح إلى هؤلاء القادة العظام حسب قولهم ، وإنما لبرامجهم التى اعتمدت فى الأصل على البرنامج الريحى الذى قام بوضعه والتوصية به أوسبورن وزملاؤه. ويبدو من غير الواضح ما إذا كان هؤلاء القادة ناجحون بسبب برامجهم الرابحة العملاقة أو ما إذا كان أوسبورن وزملاؤه قد عمدوا إلى نعت برامجهم بالربحية العملاقة لأنها ناجحة.

الخاتمة:

إن أدبيات إعادة ابتكار الحكومة – كما وصفت فى أعمال كبار مهندسيها – مليئة بأخطاء عظيمة. فالكثير من النصائح الواردة فى هذه الكتب متناقضة ؛

٩- إن هذه البحوث التى تم إجراؤها فى ٣ فبراير ١٩٩٩ على الإنترنت تمخض عنها ما مجموعه (٢٧) نتيجة.

مما يوحى للقارئ بقبول أفعال متناقضة بناء على قرارات مختارة. ومادة هذه الكتب لا تحتوى على نقلة نوعية أو نموذجية تضيف إلى حقل الإدارة العامة أى جديد، وإنما على العكس من ذلك فمعظم هذه الأفكار الواردة حول الحكومة قد تمت استعارتها من أفكار قديمة ، لها أكثر من نصف قرن ، متداولة فى الأوساط ، وبعض منها تجاوز ذلك إلى القرن الذى قبل الأخير. لكنه ومع ذلك فإن بعض هذه الأفكار لاتزال قيمة إلا أن هذه الكتب لم توضح أيًا من هذه الأفكار ذا قيمة وأيًا منها ليس كذلك. وعلى الوجه الآخر تم تقديم عدد من الأفكار الضارة فى هذه الكتب مثل: إعادة التأكيد على مبدأ فصل السياسة العامة عن الإدارة التنفيذية ، والدفاع عن المنظمات الصغيرة فى القطاع العام، والعداء الواضح تجاه السيطرة الديمقراطية على الأجهزة الإدارية، والتحليل المبسط والهامشى لفوائد الخصخصة ، والدفاع عن الصلاحيات الإدارية المتطورة وغير الديمقراطية. ومعظم هذه الإشكاليات نابعة من كون هذه الأفكار مستمدة ومبنية على قصص وحكايات حماسية دون الاستناد إلى نتائج بحث علمى موثق. ومما يثير الكثير من القلق هو أن هذه الكتابات قد حصلت على شعبية عالية جداً، وجزء من هذه الشهرة يعود لاشك إلى تبنى هذه الكتابات من قِبل كبار موظفى الحكومة على المستوى الاتحادى أو الولاية على المستويات المحلية (١٠) .

فى هذه الخلاصة نجد أن حركة إعادة ابتكار الحكومة كما قدمت فى هذه الأدبيات تنم لا شك عن جهد مكثف يسعى إلى إيجاد حل لأمراض المجتمع ، من خلال وصفة دواء مبسطة جداً، أعدها وقدمها موهوبون مؤثرون، يقولون بصلاحية وصفتهم لمعالجة عموم أمراض الإدارة. وفى الواقع أن مردود الاستفادة لأى راغب فى تطبيق نموذج إعادة ابتكار الحكومة ليس كبيراً . وإذا ما نظرنا إلى طبيعة النصائح المقدمة فى هذه الأدبيات فيما يخص كيفية أداء العمل الحقيقى

١٠- بحث أسباب شعبية هذه الحركة يعتبر خارج حدود هذه المقالة. ومع ذلك فقد نالت الموضات الجديدة المتعددة فى حقل الإدارة العامة شعبية كبيرة وانتشرت انتشارًا واسعًا (Downs and Larkey, 1986) حتى شملت كثيرًا من مؤسسات الثقافة الأمريكية (كتحديث البحث عن المعالجة الشاملة للنظام التعليمى).

للحكومة ؛ نتبين أنها نصائح متباينة لا يستفيد منها القارئ. ويبدو أن استحسان وتقديس تفسير إعادة ابتكار الحكومة لم يتجاوز محاجر عيون المنظرين لها. وفى النتيجة نجد أن مجمل هذه الأدبيات مجرد مدعاة لسلوك إدارى خاطئ وسطحى مغلف بمظهر حديث تحت مظلة فكرة إعادة إبتكار الحكومة.

المراجع

Appleby, Paul, (1981). Policy and Administration. In Basic literature of Public Administration 178T1950, edited by Frederick Mosher, 303- 10. New York: Holmes and Meier Publishers.

Arnold, Peri E., (1995). Reform's changing role. Public Administration Review 55(5), 407-17.

Barnard, Chester. (1938). The Functions of the Executive. Cambridge, MA: Harvard University Press.

Blais, Andre, and Stephane Dion, eds. (1991). The Budget Maximizing Bureaucrat. Pittsburgh, PA: University of Pittsburgh Press.

Braybrooke, David, and Charles E. Lindblom. (1970). A Strategy of Decision. New York: The Free Press.

Coe, Barbara A. (1997). How Structural Conflicts Stymie Reinvention. Public Administration Review.

Cullity, Garrett. (1995). Moral Free Riding. Philosophy and Public Affairs 24(l) : 3-34.

de Tocqueville, Alexis. (1956). Democracy In America. New York: New American Library.

Downs, George W., and Patrick D. lackey.(1986). The Search for Government Efficiency, from Hubris to Helplessness. New York: Random

House.

Durst, Samantha L., and Charldean Newell. 1999. Better, Faster, Stronger: Government Reinvention In the 1990s. American Review of Public Administration 29(1). 61-76.

Fallows, games. 1992. Reinventing Government: How the Entrepreneurial Spirit Is Transforming the Public Sector, From Schoolhouse to Statehouse, City Hall to Pentagon. The Atlantic 269(6): 119-23.

Farber, Daniel A. 1993. Revitalizing Regulation-Reinventing Government: How the Entrepreneurial Spirit is Transforming the Public Sector. Michigan law Review 91 (6): 1278-96.

Finer, Herman. 1981. Administrative Responsibility In Democratic Government. In Basic Literature of Public Administration 1787-1950, edited by Frederick Mosher, 205-13. New York: Holmes and Meier Publishers.

Fox, Charles 3. 1996. Reinventing Government as Post-modern Symbolic Politics. Public Administration Review 56(3): 25662.

Frederickson, H. George. 1996. Comparing the Reinventing Government Movement with the New Public Administration. Public Administration Review 56(3): 263-70.

Friedrich, Carl. 1981. Public Policy and the Nature of Administrative Responsibility. In Basic Literature of Public Administration 1787 1950, edited by Frederick Mosher, 197-204.

New York: Holmes and Meier Publishers.

Gawthorp, Louis C. 1993. Images of the Common Good. Public Administration Review 53(6): 508-15.

Gianakis, Gerasimos A., and G. John Davis 1111. 1998. Reinventing or Repackaging Public Services? The Case of Community-Oriented Policing. Public Administration Review 58(6): 48-5-98.

Goodnow, Frank 3. 1981. Politics and Administration. In Basic Literature of Public Administration 1787-1950, edited by Frederick Mosher 82-92. New York: Holmes and Meier Publishers.

Goodsell, Charles. 1992. Reinvent Government or Rediscover It? Public Administration Review 53(l): 85-7.

Gulick, Luther. 1981. Notes on a Theory of Organization. In Basic Literature of Public Administration 1787-1950, edited by Frederick Mosher, 149-73. New York: Holmes and Meier Publishers.

Hennessey, 3. Thomas. 1998. "Reinventing' Government: Does Leadership Make a Difference? Public Administration Review 58(6): 522- 33.

Kearney, Richard C., and Steven W. Hays. 1998. Reinventing Government, the New Public Management and Civil Service Systems In International Perspective: The Danger of Throwing the Baby Out With the Bathwater. Review of Public Personnel Administration 18(4): 38-54.

Kellough, 1. Edward. 1998. The Reinventing Government Movement: A Review And Critique. Public Administration Quarterly 22(l): 6-20.

Kent, James D. 1998. Elizabeth 1 and the limits of Privatisation. Public Administration Review 58(2): 99-100.

Kilborn, Peter T.1999. Medicare Safety Nets Fail To Catch Many of the Poor. The New York Times. January 23, A9.

Kobrak, Peter. 1996. The Social Responsibilities of a Public Entrepreneur. Administration and Society 28(2): 20-1,37. Kuhn, Thomas 5. 1970. The Structure of Scientific Revolutions. Chicago, IL: The University of Chicago Press.

Lindblom, Charles E. 1992. The Science of 'Muddling Through." In Classics of Public Administration, edited by Jay M. Shafritz and Albert C. Hyde, 224-35. Pacific Grove, CA: Brooks/Cole Publishing Company.

Maor, Moshe. 1999. The Paradox of Managerialism. Public Administration Review 59(l): 5-18.

McSwite, 0. C. 1997. Legitimacy In Public Administration: A Discourse Analysis. Thousand Oaks, CA: Sage Publications. Meacham, John, 1993. What AI Gore Might Learn the Hard Way.

Washington Monthly 25(g): 6-20.

Merton, Robert K. 1981. Bureaucratic Structure and Personality. In Basic literature of Public Administration 1787-1950, edited by Frederick Mosher, 253-9. New York: Holmes and Meier Publishers.

Miller, Cheryl M. 1998. Banishing Bureaucracy: The Five Strategies for Reinventing Government. Political Science Quarterly 113(l): 168- 9.

Moak, 1. I., and A. M. Hillhouse. 1975. Local Government Finance. Chicago: Municipal Finance Officers Association. Moe, Ronald C. 1994. The "Reinventing Government" Exercise: Misinterpreting the Problem, Misjudging the Consequences. Public Administration Review 54(2): 111-22. Moe, Ronald C., and Robert S. Gilmour. 1995. Rediscovering

Principles of Public Administration: The Neglected Foundation of Public Law. Public Administration Review 55(2): 13546.

Nathan, Richard P. 1995. Reinventing Government: What Does It Mean? Public Administration Review 55(2): 213-5.

Niskanen, William A. 1971. Bureaucracy and Representative Government. Chicago: Aldine, Atherton.

Osborne, David, and Ted Gaebler. 1992. Reinventing Government: How the Entrepreneurial Spirit Is Transforming the Public Sector, From Schoolhouse to Statehouse, City Hall to Pentagon. New York: Addison-Wesley Publishing Company, Inc.

Osborne, David, and Peter Plastrik. 1997. Banishing Bureaucracy: The Five Strategies for Reinventing Government. New York: Addison Wesley Publishing Company, Inc.

Pasley, Jeffrey L. 1999. 'The Tyranny of Printers": The Rise of Newspaper Politics In the Early American Republic. Available at http://bel458.history.fsu.edu/pasley/writings/ Chapter 3 _ Two _ National _Gazettes.htm. Accessed 2/15/99.

Perl, Anthony, and James A. Dunn, Jr. 1997. Reinventing Amtrak: The Politics of Survival. Journal of Policy Analysis and Management 16 (4): 598-614.

Peters, B. Guy, and John Pierre. 1998. Governance without Government? Rethinking Public Administration. Journal of Public Administration Research and Theory 8.

Pressman, Jeffrey, and Aaron Wildavsky. 1973. Implementation: How Great Expectations In Washington are Dashed in Oakland; Or, Why It's Amazing That Federal Programs Work At All: This Being a Saga of the Economic Development Administration as told by Two Sympathetic Observers Who Seek to Build Morals on a Foundation of Ruined Hopes. Berkeley, CA: University of California Press. Ridley, Clarence E. 1927. Measuring Municipal Government. New York: Municipal Administrative Service.

Roberts, Alasdair. 1997a. Banishing Bureaucracy: The Five Strategies for Reinventing Government. Washington Monthly 29(5): 52-3.

-. 1997b. Performance-Based Organizations: Assessing the Gore Plan. Public Administration Review 57(6): 465-78.

Rosenbloom, David H. 1993. Editorial@ Have an Administrative Rx? Don't Forget the Politics! Public Administration Review 53(6): 5037. Russell, Gregory D., and Robert 3. Waste. 1998. The Limits of Reinventing Government. American Review of Public Administration 28(4): 325-46.

Schachter, Hindy Lauer. 1995. Reinventing Government or Reinventing Ourselves: Two Models For Improving Government Performance. Public Administration Review 55(6): 530-7.

Seckler-Hudson, Catherine. 1978. Performance Budgeting In Government. In Government Budgeting: Theory, Process, Politics, edited by Albeit C. Hyde and lay M. Shafritz, 8093. Oak Park, IL: Moore Publishing Company, Inc.

Simon, Herbert. 1946. Proverbs of Administration. Public Administration Review 6 (l): 53-67.

The White House. 1999. Untitled. Available at http:// www.whitehouse.gov/WHI glimpse/presidents /html/aj7. html. Accessed February 8, 1999.

Thompson, James R., and Vernon D.)ones. 1995. Reinventing the Federal Government: The Role of Theory in Reform Implementation. American Review of Public Administration 25(2): 183-99.

U.S. Commission on Organization of the Executive Branch of Government. 1982. U.S. Commission on organization of the Executive Branch of Government 'Budget and Accounting Recommendations' (First Hoover Commission Report, 1949). In Basic Documents of American Public Administration Since 1950, edited by Richard 3. Stillman 11, 13-17. New York: Holmes and Meier.

U.S. Department of Health and Human Sciences. 1998. Health Care Finance Review: Medicare and Medicaid Statistical Supplement, 1997. In Tables 12 and 78. Washington, DC: U.S. Department of Health and Human Services.

Whicker, Marcia Lynn. 1998. Federalist Elitism vs. Confederationist Communitarianism as the Legitimacy Crisis In Public Administration. Public Productivity and Management Review 22(2): 259-78.

Williams, Daniel W., and Blue Wooldridge. 1999. Criteria for Evaluating Revenue Options: A Comprehensive View. International Journal of Public Administration 22 (11-12): 150733.

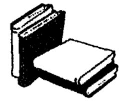
Wilson, Woodrow. 1981. The Study of Administration. In Basic literature of Public Administration 1787-1950, edited by Frederick Mosher, 68-81. New York: Holmes and Meier Publishers.

Wolf, Patrick 1997. Why Must We Reinvent the Federal Government? Putting Historical Developmental Claims To the Test. Journal of Public Administration Research and Theory 7(3): 353-88.

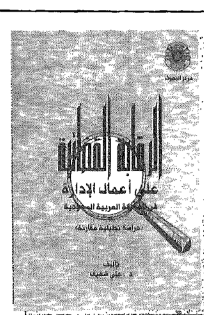
(تنويه)

ورد فى العدد الأول من المجلد الثانى والأربعين الصادر فى محرم ١٤٢٣هـ ، الموافق أبريل ٢٠٠٢م ، فى العمل العلمى المعنون بـ (الاتجاهات النفسية للمستهلكين نحو الإستراتيجيات التسويقية لمنشآت الأعمال بالسوق السعودية) فى الصفحتين (٩٩ ، ١٠١) أن المرتبة العلمية للكاتب أستاذ التسويق المساعد . وصوابه : أستاذ التسويق المشارك .

من الإصدارات الجديدة للمعهد



كـتـاب



الرقابة القضائية على أعمال الإدارة في المملكة العربية السعودية

(دراسة تحليلية مقارنة)

تـأليـف : د. على شفيق .

الناشـر : معهد الإدارة العامة .

سنة النشـر : ١٤٢٣هـ .

عدد الصفحات : ٣٥٢ صفحة .

يحوى هذا الكتاب خلاصة خبرات أكاديمية وعملية للمؤلف فى مجال القانون والقضاء الإدارى فى المملكة ، وعدد من البلدان العربية والأوربية .

ويتميز الكتاب بشموليته ، حيث يتناول دراسة وتحليل القضاء الإدارى ، وأنواع الدعاوى التى يحق للأفراد إقامتها فى مواجهة الإدارة ؛ للحصول على حقوقهم وحماية مصالحهم . ويبحث الكتاب خصوصًا فى : دعاوى إلغاء القرارات الإدارية غير المشروعة ، دعاوى التعويض عن المسئولية الإدارية ، دعاوى العقود الإدارية ، دعاوى تأديب الموظفين . كما أنه يتطرق إلى عشرات الأحكام غير المنشورة لديوان المظالم ، والأنظمة والأمثلة المستمدة من تطبيقات فى المملكة وعدة دول أخرى .

ويعرض الكتاب تنظيم ديوان المظالم واختصاصاته ، والتطورات الحديثة للرقابة على نشاط الإدارة فى النموذجين التقليديين الفرنسى والبريطانى ، ونماذج عربية مختلفة ، بأسلوب علمى جديد .

ويعد هذا الكتاب مرجعًا علميًا شاملاً عن القضاء الإدارى والمنازعات الإدارية فى المملكة ، مدعمًا بالأدلة النظرية والعملية ، ويضم العديد من المواضيع الحيوية التي ترتبط بمصالح الأفراد والمجتمع ، والتي تهم الباحثين والمتخصصين فى المجال القضائى والإدارى ، وصانعى القرارات الإدارية .

الإدارة العامة

قسيمة اشتراك   التاريخ :   /   /

يرجى اعتماد اشتراكى فى الدورية لمدة :

☐ سنة واحدة   ☐ سنتين   ☐ ثلاث سنوات   ☐ ....

بواقع (   ) من كل عدد

الاســـــــم : ....

المهنة / الوظيفة : ....

العنـــــوان : ....

....

مرفق شيك مصدق بمبلغ (   ) مقبول الدفع لمعهد الإدارة العامة ، الرياض ، المملكة العربية السعودية ، وهو يمثل القيمة عن مدة الاشتراك .

التوقيع : ....

تعاد هذه القسيمة إلى :

الإدارة العامة للطباعة والنشر ، معهد الإدارة العامة – الرياض ١١١٤١ المملكة العربية السعودية

ملاحظة : فى حالة تغيير العنوان يرجى إبلاغ الإدارة العامة للطباعة والنشر ، معهد الإدارة العامة ، بالعنوان الجديد .

PUBLIC ADMINISTRATION

Request Form

a - For Annual Subscription

For Year or Years : 20 .... 20 ....

b - For specific Issue (S), Year 20 .... , NO ....

Name : ....

Organization : ....

Address : ....

....

City .... State .... Zipcode ....

Telephone (   ) (   ) ....   Date .... / .... /20 ....

Order Address

Inst. of Pub. Adm.
Gen. Department of Printing and Publishing:

Riyadh 11141
Saudi Arabia

Please nothify us if postal address changes.

● ثمن العـــدد :

- فـى الـمملكة العربيـة السـعوديـة وبقيـة الـدول العـربيـة الأخـرى : ١٠ ريالات أو ما يعادلها بالدولار .
- خارج البلاد العربية : ٤ دولارات .

● الاشـتراكـات السـنويـة :

الاشـتراكات	لمـدة سـنـة	لمـدة سنتين	لمدة ثلاث سنـوات	لمدة خمس سنـوات
❖ الأفـراد :				
– فى المملكة العربية السعودية .	٤٠ ريالاً	٧٠ ريالاً	١٠٠ ريال	١٥٠ ريالاً
– فى البـلاد العـربيـة بالريال أو ما يعادله بالدولار .	٤٥ ريالاً	٨٠ ريالاً	١١٥ ريالاً	١٨٠ ريالاً
– فى البلاد الأخـرى .	١٦ دولارًا	٣٠ دولارًا	٤٤ دولارًا	٧٠ دولارًا
❖ المؤسسات :				
– فى المملكة العربية السعودية .	٨٠ ريالاً	١٥٠ ريالاً	٢٢٠ ريالاً	٣٥٠ ريالاً
– فى البلاد الأخـرى .	٢٨ دولارًا	٥٠ دولارًا	٧٤ دولارًا	١٠٠ دولار

توجه المراسلات المتعلقة بالاشتراك فى الدورية إلى العنوان التالى :

الإدارة العامة للطباعة والنشر ، معهد الإدارة العامة – الرياض ١١١٤١ ، المملكة العربية السعودية

مدير عام الإدارة العامة للطباعة والنشر – هاتف : ٤٧٧٨٩٤٠

إدارة النشر – هاتف : ٤٧٤٥٢٨٦ أو ٤٧٤٥٤٥٦ – فاكس : ٤٧٤٥٥٤٢

E-Mail : publish@ipa.edu.sa

• Price Per Issue :

- Saudi Arabia and other Arab countries (10) Saudi Riyals or equivalent in U. S. Dollars .
- Other countries (4) U. S. Dollars .

• Subscriptions :

Subscription	One Year	Two Years	Three Years	Five Years
*** Individuals :**				
- Saudi Arabia	40 Riyals	70 Riyals	100 Riyals	150 Riyals
- Arab countries (or equivalent in U. S. Dollars) .	45 Riyals	80 Riyals	115 Riyals	180 Riyals
- Other countries	16 U. S. Dollars	30 U. S. Dollars	40 U. S. Dollars	70 U. S. Dollars
*** Institutions :**				
- Saudi Arabia	80 Riyals	150 Riyals	220 Riyals	350 Riyals
- Other countries	28 U. S. Dollars	50 U. S. Dollars	74 U. S. Dollars	100 U. S. Dollars

* Correspondence for subscription should be addressed to :
General Department for Printing and Publishing
P. O. Box 205, Riyadh 11141, Saudi Arabia.
* Publication Department Tel. : 4745456 - 4745286 - Fax : 4745542
E-Mail : publish@ipa.edu.sa

CONTENTS

Page

PUBLIC ADMINISTRATION

- Volume Forty Two
- Issue Number 2

*** Correspondence :**

Correspondence for editing should be addressed to :
Editor of Public Administration, Institute of Public Administration,
P. O. Box 205, Riyadh, Saudi Arabia .
Fax : 4792136

بسم الله الرحمن الرحيم

PUBLIC ADMINISTRATION

A Professional Quarterly Journal
published by
ıe Institute of Public Administration,
Riyadh, Saudi Arabia

ISSN : 0256 - 9035
©I. P. A. 0137 / 14

CONTENTS :

√olume Forty Two • Number 2 • Rabl'll 1423 H. • June 2002

PUBLIC ADMINISTRATION

A Professional Quarterly Journal
published by
the Institute of Public Administration,
Riyadh, Saudi Arabia

CONTENTS :

• Volume Forty Two • Number 2 • Rabl'll 1423H. • June 2002

تم التصميم والإخراج الفنى والطباعة فى الإدارة العامة للطباعة والنشر بمعهد الإدارة العامة ١٤٢٣هـ

ص.ب. ٢٠٥ – الرياض ١١١٤١